

Management Know-how

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Homburg, Ch./ Werner, H.*

### **Effektives Management der Kundenorientierung:**

Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als  
Wegweiser

Koblenz 1997  
ISBN 3-89333-190-5

Institut für Marktorientierte Unternehmenführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

*Professor Dr. Christian Homburg* ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.  
*Dr. Harald Werner* ist Geschäftsführer der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung) an der WHU Koblenz übernommen.



# 1 Kundenorientierung in der Unternehmenspraxis: Eine ernüchternde Bilanz

Das Thema Kundenorientierung ist in den letzten Jahren in Mode gekommen. Dies liegt nicht zuletzt daran, daß die zuvor vehement vertretene Fokussierung auf interne Rationalisierung (Stichwort: Reengineering) bzw. externe Ausweitung des Geschäftes (Stichwort: Diversifikation) vielerorts nicht zur gewünschten Verbesserung der Profitabilität führte. Im Gegenteil, Beispiele wie die gescheiterten Ausflüge aus dem angestammten Kerngeschäft der Daimler Benz AG zeigen, daß am Ende oft chaotische Resultate mit erheblichen Ergebniseinbrüchen standen.

Immer mehr Unternehmen erkennen, daß die Besinnung auf das angestammte Kerngeschäft sowie die Durchdringung dieser Bereiche noch ungeahnte Profitabilitätspotentiale in sich birgt. Folgerichtig beschäftigt sich mittlerweile nahezu jedes Unternehmen, das etwas auf sich hält, mit der Zufriedenheit seiner Kunden bzw. mit der eigenen Kundenorientierung. Beim Kauf eines neuen Wagens bekommt man einige Wochen nach der Übernahme einen Fragebogen zur Zufriedenheit mit dem Kauf, in nahezu jedem höherklassigen Hotel liegt ein Fragebogen im Zimmer aus, Unternehmen der Investitionsgüterindustrie befragen Einkäufer ihrer Kunden nach der Zufriedenheit usw. Eine 1995 durchgeführte branchenübergreifende Untersuchung ergab, daß zwei von drei Industriegüterunternehmen die Zufriedenheit ihrer Kunden entweder bereits gemessen hatten oder dies in naher Zukunft planten (vgl. Homburg/Rudolph/Pohl 1995).

Trotz dieser auf den ersten Blick erfreulichen Befunde ist jedoch festzustellen, daß die Beschäftigung mit diesen Themen in vielerlei Hinsicht noch erhebliche Defizite aufweist, die unseres Erachtens in jüngster Zeit in einer gewissen Stagnation resultiert. Im Rahmen der Zusammenarbeit mit zahlreichen Unternehmen und gestützt auf mehrere wissenschaftliche Untersuchungen in diesem Bereich haben wir sechs Hauptdefizite identifiziert (vgl. Abbildung 1), die im folgenden kurz erläutert werden sollen.

## *1. Defizit: Bei den meisten Aktivitäten handelt es sich um isolierte „Insellösungen“; umfassende Ansätze stellen die Ausnahme dar*

Aus der Vielzahl von Ansätzen, Verfahren und Instrumenten zur Einschätzung und Steigerung der Kundenorientierung werden von den Unternehmen immer nur einige wenige verwendet, wobei die Auswahl oft stark durch den Zufall bestimmt wird. Dies ist auch nicht weiter verwunderlich, da ein Gesamtüberblick über die Methoden, die hierzu herangezogen werden können, bis heute fehlt. Die Einrichtung eines Gesamtsystems, das sowohl unterschiedliche interne als auch unterschiedliche externe Aspekte zu einem Gesamtbild der Kundenorientierung verbindet und so eine systematische Vorgehensweise ermöglicht, findet in den seltensten Fällen statt.



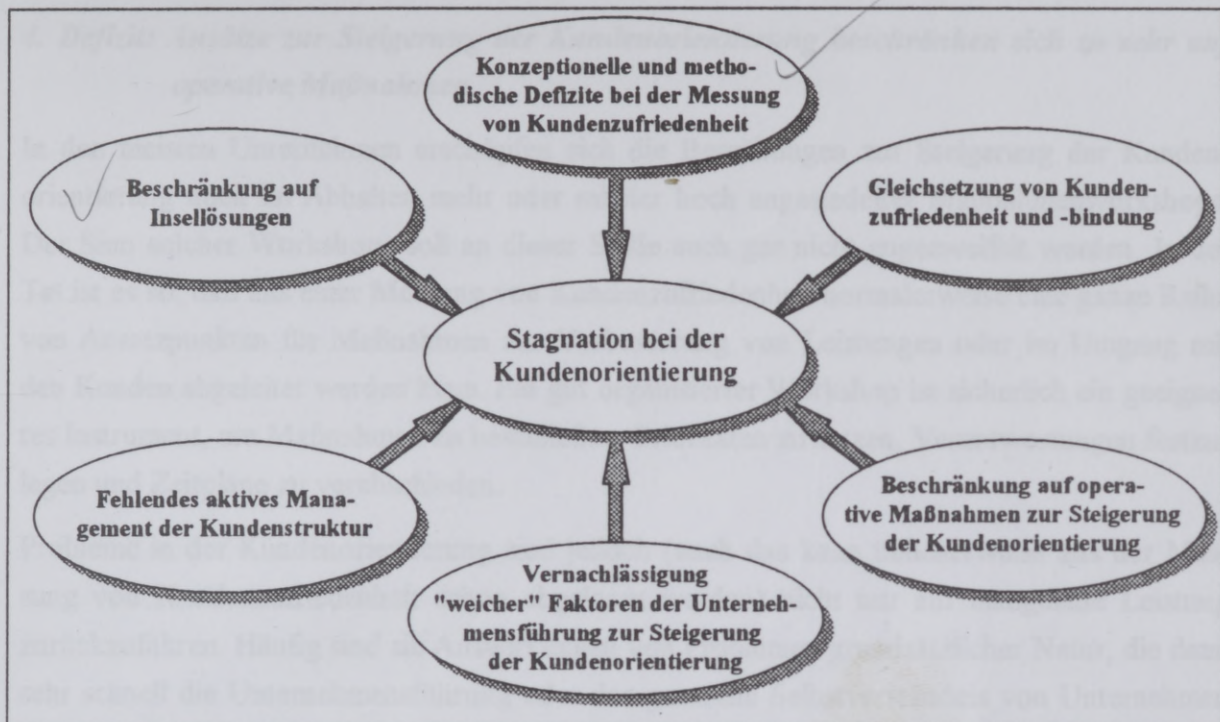


Abbildung 1: Hauptdefizite im Umgang mit dem Thema Kundenorientierung

## ***2. Defizit: Trotz der intensiven Diskussion bestehen erhebliche konzeptionelle und methodische Lücken bei der Messung der Kundenzufriedenheit***

Von den vielen Methoden zur Messung von Kundenzufriedenheit sind die wenigsten anwendergerecht aufbereitet. Die wissenschaftliche Durchdringung des Themas ist durchaus weit fortgeschritten. Was allerdings fehlt, ist ein Leitfaden für den Praktiker, der die Anwendungsvoraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen der einzelnen Verfahren darlegt. Nur auf diese Weise ist es möglich, zu erkennen, welchen Beitrag die einzelne Methode zum Verständnis der Kunden leisten kann.

## ***3. Defizit: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung werden gleichgesetzt***

Viele Unternehmen setzen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung gleich. Wenn dann eine Kundenzufriedenheitsmessung auch noch positive Ergebnisse erbringt, ist für diese Unternehmen die Welt in Ordnung. Das böse Erwachen erfolgt dann erst, wenn trotz der vermeintlich hohen Kundenbindung die Umsätze stagnieren oder gar sinken. Diese Unternehmen verkennen, daß Kundenzufriedenheit zwar eine notwendige Voraussetzung, aber keine Garantie für hohe Kundenbindung ist.

Folglich sollte neben der Kundenzufriedenheit auch die Loyalität der Kunden bei den Bemühungen der Unternehmen um mehr Kundenorientierung im Mittelpunkt stehen. So sollte im Rahmen von Kundenzufriedenheitsmessungen immer auch eine Messung der Kundenbindung erfolgen.



#### ***4. Defizit: Ansätze zur Steigerung der Kundenorientierung beschränken sich zu sehr auf operative Maßnahmen***

In den meisten Unternehmen erschöpfen sich die Bemühungen zur Steigerung der Kundenorientierung noch im Abhalten mehr oder minder hoch angesiedelter Maßnahmenworkshops. Der Sinn solcher Workshops soll an dieser Stelle auch gar nicht angezweifelt werden. In der Tat ist es so, daß aus einer Messung von Kundenzufriedenheit normalerweise eine ganze Reihe von Ansatzpunkten für Maßnahmen zur Verbesserung von Leistungen oder im Umgang mit den Kunden abgeleitet werden kann. Ein gut organisierter Workshop ist sicherlich ein geeignetes Instrument, um Maßnahmen zu beschließen, Prioritäten zu setzen, Verantwortungen festzulegen und Zeitpläne zu verabschieden.

Probleme in der Kundenorientierung sind jedoch (auch das kann üblicherweise aus der Messung von Kundenzufriedenheit schon abgelesen werden) nicht nur auf mangelnde Leistung zurückzuführen. Häufig sind sie Auswirkungen von Problemen grundsätzlicher Natur, die dann sehr schnell die Unternehmensführung oder das generelle Selbstverständnis von Unternehmen und Mitarbeitern berühren. Die Bereitschaft der Unternehmensleitung, die erforderlichen komplexen und langfristigen Veränderungsprozesse einzuleiten, ist vielerorts jedoch denkbar gering ausgeprägt.

#### ***5. Defizit: Weiche Faktoren der Unternehmensführung werden systematisch vernachlässigt***

Nach wie vor orientiert sich die Unternehmensführung vielerorts an „harten“ Zahlen. Die Leistung von Geschäftseinheiten und einzelnen Mitarbeitern wird vordringlich an Umsätzen, erzielten Abschlüssen etc. gemessen. In gewisser Weise muß dies auch so sein. Es wird jedoch unseres Erachtens viel zu häufig verkannt, daß „weiche“ Faktoren, wie z.B. die Unternehmenskultur, die Personalführung, die Mitarbeiterzufriedenheit und als Konsequenz daraus die Kundenzufriedenheit einen nicht unerheblichen Beitrag zur Verwirklichung dieser Ziele leisten können. Ein Kunde wird sich deutlich loyaler verhalten, wenn sein Kontakt zum Unternehmen in einer angenehmen Atmosphäre stattfindet. Eine solche Atmosphäre kann sich aber nur entwickeln, wenn im Unternehmen ein solches Klima unterstützt wird. Nur bei einer offenen, positiven Unternehmenskultur werden die Mitarbeiter langfristig mit ihrer Arbeit zufrieden sein. Die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter ist aber eine Voraussetzung dafür, daß von diesen Kundenorientierung nach außen getragen wird und Kunden zu ihrer Zufriedenheit bedient werden können.

#### ***6. Defizit: Viele Unternehmen bemühen sich um mehr Kundenorientierung, ohne ihre Kundenstruktur zu verändern***

In vielen Unternehmen steht heute noch die Kundenstruktur einer umfassenden Kundenorientierung entgegen. Dies liegt nicht zuletzt vielerorts darin begründet, daß die Kundenstruktur historisch gewachsen ist. Um eine nachhaltige Steigerung der Kundenorientierung zu erreichen, ist somit ein aktives Management der Kundenstruktur unerlässlich. Dies erfordert insbesondere eine Fokussierung auf bestimmte Kundengruppen und deren verstärkte Bearbeitung. Parallel hierzu ist im Regelfall eine Begrenzung der Bearbeitung anderer Kundensegmente erforderlich,



die sich bis zum Rückzug aus einzelnen Segmenten erstrecken kann. In jedem Fall ist vielerorts eine stärkere Differenzierung der Kundenbearbeitung erforderlich.

## 2 Das CUSTOR-System im Überblick

Als Resultat dieser Erkenntnisse wurde von den Autoren das CUSTOR (Customer Orientation)-System entwickelt. Es handelt sich hierbei um ein integriertes System eines breiten Spektrums moderner Methoden in den Bereichen Messung und Management von Kundenzufriedenheit und Kundenorientierung. Die Methoden wurden zum Teil selbst entwickelt und teilweise aus der Literatur übernommen. Das System soll Unternehmen bei der Steigerung der Kundenorientierung umfassend unterstützen.

Das CUSTOR-System zeichnet sich durch eine Reihe von Prinzipien aus, die unter Reflexion der besprochenen Defizite entwickelt wurden:

- *Integrativität:* Das CUSTOR-System stellt einen umfassenden Ansatz zu diesem Themenspektrum dar - vom ersten Verständnis der Kunden über Methoden der kundenorientierten Unternehmensführung bis hin zu Verfahren des Kundenbindungsmanagements.
- *Wissenschaftliche Fundierung:* Das CUSTOR-System wurde auf Basis neuester und anerkannter wissenschaftlicher Methoden und Verfahren entwickelt.
- *Praxisbezug:* Im CUSTOR-System erfolgt ein praxisgerechter Übertrag der wissenschaftlichen Methoden in die Unternehmenspraxis.
- *Managementorientierung:* Das CUSTOR-System begreift die Kundenorientierung eines Unternehmens als Managementherausforderung; marktforscherische Aspekte werden zwar vielerorts berücksichtigt, stehen aber nicht im Mittelpunkt.
- *Management by fact:* Mit Hilfe des CUSTOR-Systems ist es möglich, die untersuchten Sachverhalte zu quantifizieren und auf dieser Basis Maßnahmen einzuleiten. Auch „weiche“ Erfolgsfaktoren werden im Rahmen von CUSTOR konsequent quantifiziert.
- *Branchenübergreifende Ausrichtung:* Aufgrund seiner Konzeption kann das CUSTOR-System in jeder Branche und jeder Unternehmenssituation angewendet werden.
- *Strategische Ausrichtung:* Das CUSTOR-System ist bewußt nicht auf rein operative Maßnahmen zur Steigerung der Kundenorientierung beschränkt. Strategische Aspekte der Unternehmensführung und des Kundenmanagements nehmen breiten Raum ein.
- *Schrittweises Vorgehen:* Das CUSTOR-System trägt mit seinem schrittweisen Vorgehen (vgl. auch Abbildung 2) der Tatsache Rechnung, daß der Prozeß der Steigerung der Kundenorientierung durchaus eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt.



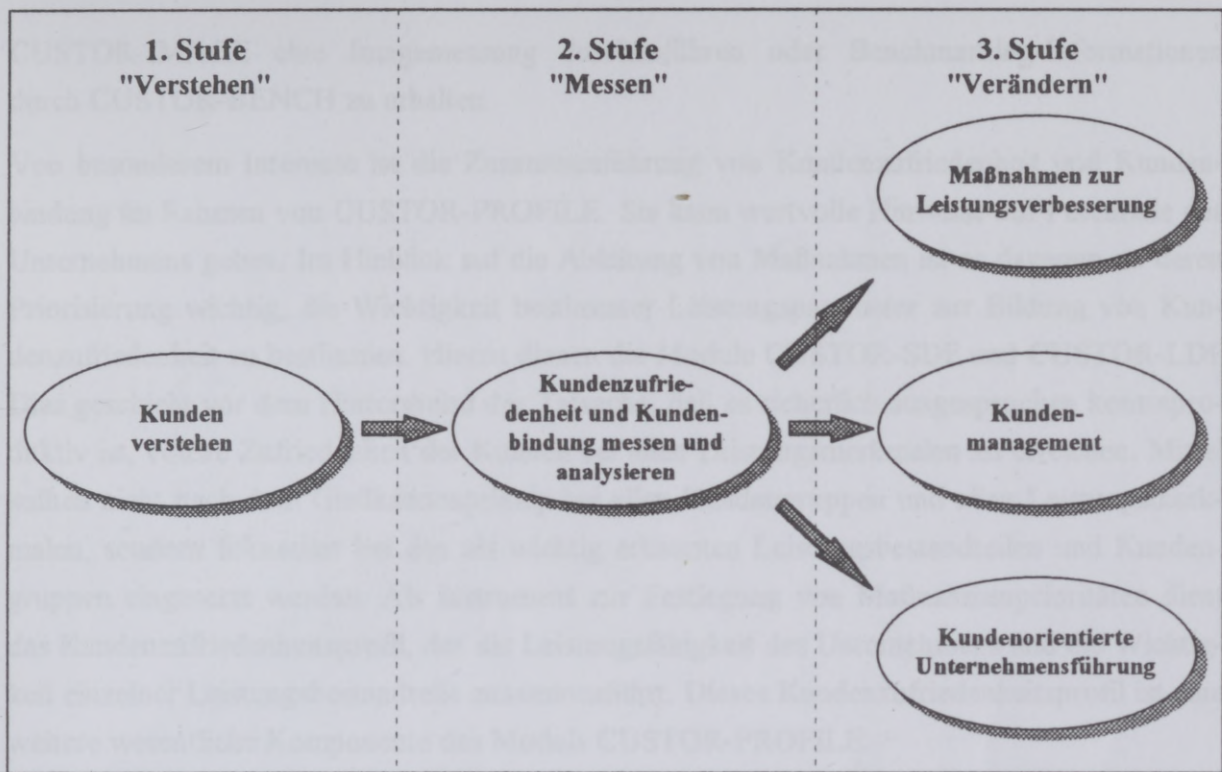


Abbildung 2: Schrittweises Vorgehen im Rahmen des CUSTOR-Systems

Das CUSTOR-System ist in drei Stufen unterteilt (vgl. auch Abbildungen 2 und 3). Ausgangspunkt eines Programms zur Steigerung der Kundenorientierung bzw. der Kundenzufriedenheit sollte die Erhöhung des *Verständnisses über die Kunden* sein. Die bereits weiter oben erwähnte Studie brachte an den Tag, daß es hier bei vielen Firmen erhebliche Defizite gibt. So gaben bspw. über 60% der Unternehmen an, keine ausreichende Vorstellung darüber zu haben, welche ihrer Leistungen den Kunden besonders wichtig sind (vgl. Homburg/Rudolph/Pohl 1995). Verfahren zur Kundenanalyse sind vor allem qualitativer Art und versuchen, Hintergrundinformationen, Einstellungen und Bewertungen der Kunden zu erfassen.

Die zweite Stufe des CUSTOR-Systems ist eine quantitative Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Hierzu können zwei Ansätze unterschieden werden. *Merkmalsbezogene Ansätze* beschäftigen sich mit einem breiten Spektrum von Produkt-, Service- oder Interaktionsmerkmalen, über die sich der Kunde gewissermaßen im Lauf der Zeit eine Meinung bildet, die dann abgefragt werden kann. Deswegen bezeichnen wir diese Ansätze auch als kumulative Ansätze (CUSTOR-CUM).

*Ereignisbezogene Ansätze* dagegen beleuchten nur ein (oder mehrere) als besonders wichtig empfundene(s) Kundenkontaktereignis(se). Beispiele hierfür sind die Neuinstallation eines Gerätes oder ein kürzlich erfolgtes Telefonat mit dem Unternehmen. Abgefragt wird dann auch nur die Zufriedenheit mit genau diesen Ereignissen. Deswegen bezeichnen wir diese Ansätze auch als *Spot-Ansätze (CUSTOR-SPOT)*, um anzudeuten, daß ein spezielles Ereignis näher beleuchtet wird. Eine Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wird häufig um weitere Bestandteile ergänzt. Genannt seien hier insbesondere die Möglichkeiten, mittels



CUSTOR-IMAGE eine Imagemessung durchzuführen oder Benchmarking-Informationen durch CUSTOR-BENCH zu erhalten.

Von besonderem Interesse ist die Zusammenführung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Rahmen von CUSTOR-PROFILE. Sie kann wertvolle Hinweise auf Potentiale des Unternehmens geben. Im Hinblick auf die Ableitung von Maßnahmen ist es dagegen zu deren Priorisierung wichtig, die Wichtigkeit bestimmter Leistungsparameter zur Bildung von Kundenzufriedenheit zu bestimmen. Hierzu dienen die Module CUSTOR-SDF und CUSTOR-LDF. Dies geschieht vor dem Hintergrund der Tatsache, daß es sicherlich ausgesprochen kontraproduktiv ist, vollste Zufriedenheit der Kunden bei allen Leistungsmerkmalen zu erreichen. Mittel sollten nicht nach dem Gießkannenprinzip bei allen Kundengruppen und allen Leistungsmerkmalen, sondern fokussiert bei den als wichtig erkannten Leistungsbestandteilen und Kundengruppen eingesetzt werden. Als Instrument zur Festlegung von Maßnahmenprioritäten dient das Kundenzufriedenheitsprofil, das die Leistungsfähigkeit des Unternehmens und die Wichtigkeit einzelner Leistungsbestandteile zusammenführt. Dieses Kundenzufriedenheitsprofil ist eine weitere wesentliche Komponente des Moduls CUSTOR-PROFILE.

Leider enden jedoch die Bemühungen der Unternehmen häufig mit dieser Phase. Ergebnisse aus der Messung von Kundenzufriedenheit werden vielerorts noch als „Nice-to-have-Informationen“ betrachtet. Viele Unternehmen scheuen vor den Auswirkungen der Ergebnisse zurück, da mit einer Messung von Kundenzufriedenheit nur allzu häufig auch Interna unangenehm berührt werden. Aus diesem Grund legt das CUSTOR-System mit der dritten Stufe bewußt hohen Wert auf den Bereich der Optimierung der Kundenzufriedenheit und -bindung.

In diesem Bereich sind häufig zunächst Einzelmaßnahmen einzuleiten (vgl. den Bereich CUSTOR III in Abbildung 3). Dies kann sich z.B. im Rahmen von Produktmodifikationen oder der Einführung bestimmter Serviceleistungen auf das Leistungsangebot des Unternehmens beziehen. Einzelne Maßnahmen können aber auch im Bereich der Interaktion mit den Kunden angesiedelt sein. Neben der unserer Erfahrung nach häufig restriktiven Informationspolitik von Unternehmen betrifft dies auch ein aktives Beschwerdemanagement (CUSTOR-COMPLAINT HANDLING SYSTEM).

Als Instrument zur Kategorisierung von Defiziten und zur Ableitung von Maßnahmen werden i.d.R. Workshops (CUSTOR-PERFORMANCE WORKSHOPS) durchgeführt. Auch ein Mitarbeitertraining im Rahmen eines CUSTOR-EMPLOYEE TRAINING, bei dem gezielt kundenorientiertes Verhalten vermittelt wird, ist häufig dienlich. Der Fortschritt von eingeleiteten Maßnahmen sollte dabei regelmäßig im Rahmen eines prozeß- und ergebnisbezogenen Qualitätscontrolling (CUSTOR-QUALITY MONITORING SYSTEM) überprüft werden.



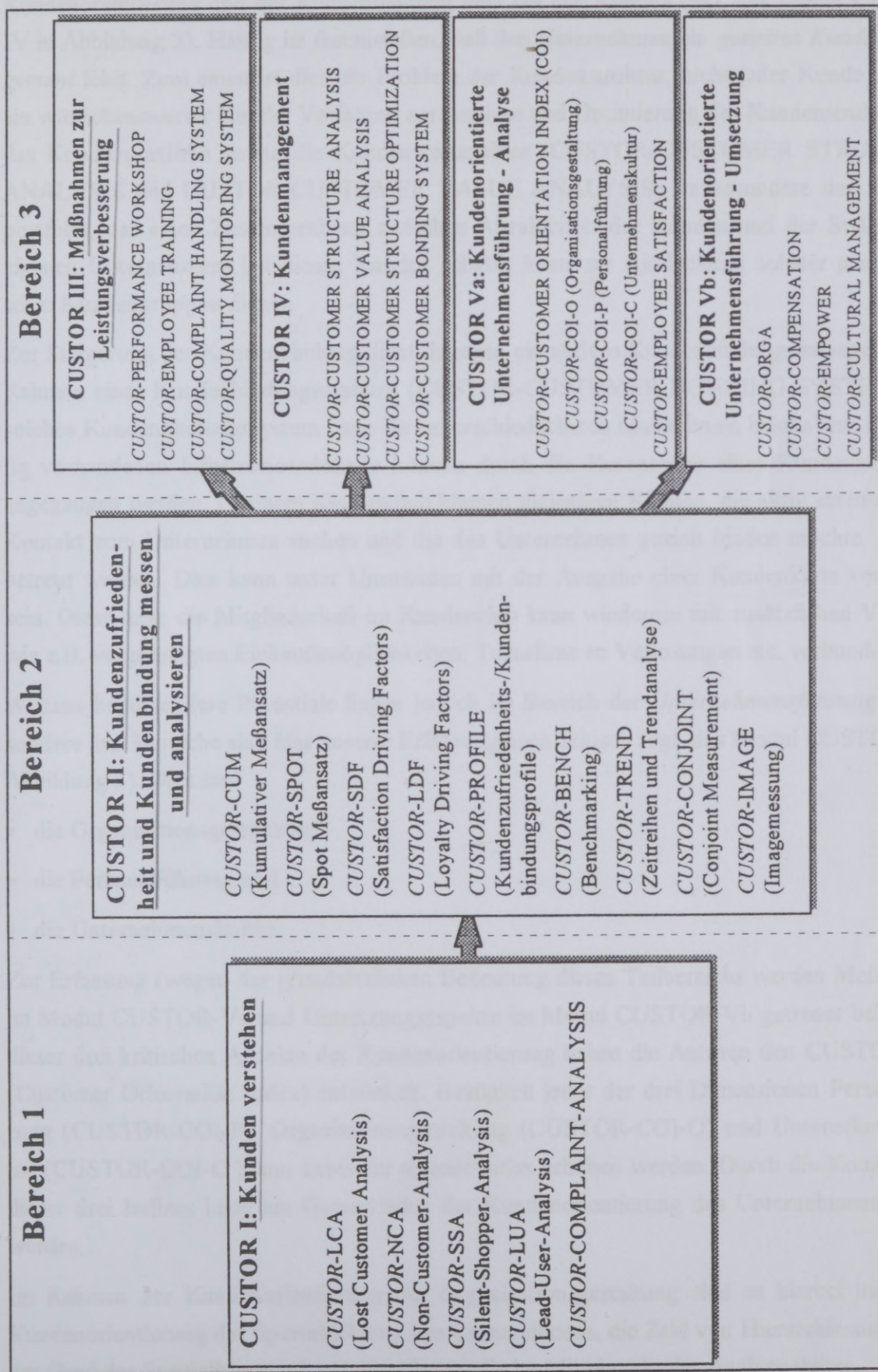


Abbildung 3: Die einzelnen Module des CUSTOR-Systems



Derartige Einzelmaßnahmen können jedoch unserer Erfahrung nach nur ein erster Einstieg zur Optimierung der Kundenzufriedenheit sein. Der zweite Ansatzpunkt zu einer Steigerung der Kundenorientierung und der Kundenbindung liegt bei den Kunden (vgl. das Modul CUSTOR IV in Abbildung 3). Häufig ist festzustellen, daß den Unternehmen ein gezieltes *Kundenmanagement* fehlt. Zum einen ist dies ein Problem der Kundenstruktur, nicht jeder Kunde ist auch ein wünschenswerter Kunde. Verfahren zur Analyse und Optimierung der Kundenstruktur sind das Kundenportfolio sowie die Kundenwertanalyse (CUSTOR-CUSTOMER STRUCTURE ANALYSIS und CUSTOR-CUSTOMER VALUE ANALYSIS). Insbesondere das Kundenportfolio, das einen Zusammenhang zwischen Attraktivität der Kunden und der Stellung des eigenen Unternehmens bei diesen Kunden schafft, kann zur Aufdeckung solcher problematischer Kundengruppen dienen.

Zur Steigerung der Kundenbindung dient dagegen ein aktives Kundenbindungsmanagement im Rahmen eines Kundenbindungssystems (CUSTOR-CUSTOMER BONDING SYSTEM). Ein solches Kundenbindungssystem kann die unterschiedlichsten Maßnahmen beinhalten: Die häufig vorhandenen Informationsdefizite können durch die Herausgabe einer Kundenzeitschrift angegangen werden. In einem Kundenclub können diejenigen Kunden, die aktiv einen näheren Kontakt zum Unternehmen suchen und die das Unternehmen gezielt binden möchte, effektiv betreut werden. Dies kann unter Umständen mit der Ausgabe einer Kundenkarte verbunden sein. Diese bzw. die Mitgliedschaft im Kundenclub kann wiederum mit zusätzlichen Vorteilen wie z.B. vergünstigten Einkaufsmöglichkeiten, Teilnahme an Verlosungen etc. verbunden sein.

Weitaus bedeutendere Potentiale liegen jedoch im Bereich der *Unternehmensführung*. Insbesondere drei Bereiche sind hier unserer Erfahrung nach kritisch (vgl. das Modul CUSTOR V in Abbildung 3). Dies sind

- die Organisationsgestaltung,
- die Personalführung und
- die Unternehmenskultur.

Zur Erfassung (wegen der grundsätzlichen Bedeutung dieses Teilbereichs werden Meßaspekte im Modul CUSTOR-Va und Umsetzungsaspekte im Modul CUSTOR-Vb getrennt behandelt) dieser drei kritischen Aspekte der Kundenorientierung haben die Autoren den CUSTOR-COI (Customer Orientation Index) entwickelt. Bezüglich jeder der drei Dimensionen Personalführung (CUSTOR-COI-P), Organisationsgestaltung (CUSTOR-COI-O) und Unternehmenskultur (CUSTOR-COI-C) kann dabei ein eigener Index erhoben werden. Durch die Kombination dieser drei Indizes kann ein Gesamtindex der Kundenorientierung des Unternehmens erstellt werden.

Im Rahmen der Kundenorientierung der Organisationsgestaltung sind es hierbei bspw. die Kundenorientierung der Spartenbildung des Unternehmens, die Zahl von Hierarchiestufen oder der Grad der Spezialisierung im Unternehmen, die im Mittelpunkt der Analyse stehen.

Im Bereich der Personalführung wird beispielsweise betrachtet, inwieweit kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter belohnt wird. Dies ist sowohl eine Frage der Existenz kundenorien-



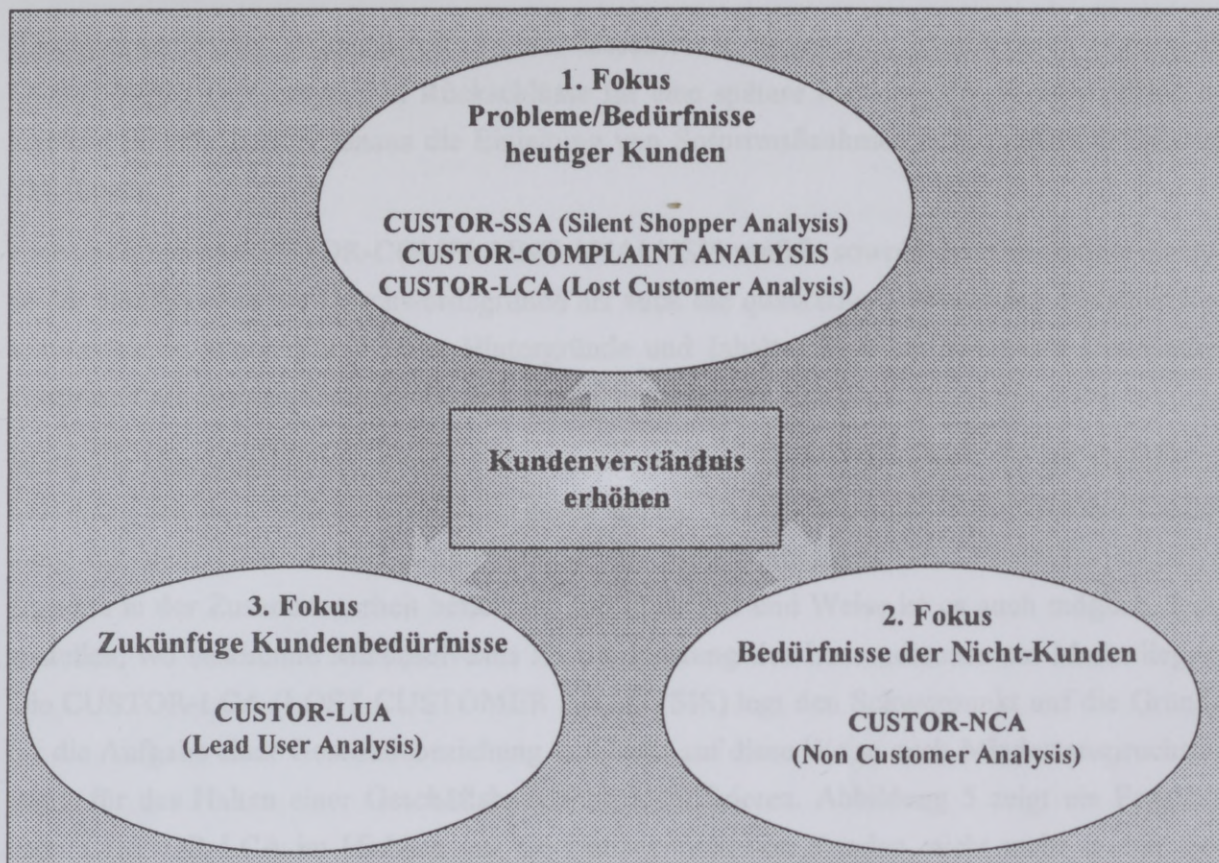


Abbildung 4: Ansatzpunkte zur Erhöhung des Verständnisses über die Kunden

Die Beschäftigung mit den Problemen heutiger/früherer Kunden (1. Fokus) ist unmittelbar einsichtig. Nur wenn es gelingt, diese Probleme aktiv zu erfassen, kann die Leistung des Unternehmens den Kunden gegenüber optimiert werden. Eine erste qualitative Methode zur Erhöhung des Verständnisses über die Kunden ist die *Silent Shopper Analyse* (CUSTOR-SSA). Bei dieser erfolgt eine möglichst getreue Simulation eines Kaufaktes bzw. Kundenkontaktes durch einen Testkäufer. Auf diese Weise ist es möglich, direkt Schwachstellen, aber auch Stärken im Kaufprozeß bzw. beim Kundenkontakt zu identifizieren. Ist bspw. eine wesentliche Schwachstelle eines Autohauses die mangelnde Aufmerksamkeit, die eintretenden potentiellen Kunden gewidmet wird, so kann das auf diese Weise direkt festgestellt werden. Auch eine Beleuchtung der Art und Weise, in der die betrachtete Unternehmung den Kaufakt/Kundenkontakt vor- bzw. nachbereitet, ist mit dieser Methode möglich.

Der grundlegende Vorteil der CUSTOR-SSA gegenüber einem Tiefeninterview oder einer Fokusgruppe ist sicherlich in der höheren Objektivität der Ergebnisse zu sehen. Wahrnehmungen von Schwachstellen oder Stärken eines Unternehmens durch befragte Kunden sind häufig verzerrt und werden aufgrund unterschiedlicher Anspruchsniveaus auch unterschiedlich interpretiert. Dies kann bei geeigneter Vorbereitung der CUSTOR-SSA sowie guter Qualifikation der Testkäufer weitgehend ausgeschlossen werden.

Ein weiteres Instrument ist die *Beschwerdeanalyse* im Rahmen der CUSTOR-COMPLAINT ANALYSIS. Ziel der Beschwerdeanalyse ist es, besonders beschwerdeintensive Leistungsbestandteile zu erkennen, auf diese Weise Schwächen im Leistungsangebot aufzudecken sowie



Beschwerdeniveaus, ab denen es zu einer Beschwerde kommt, zu identifizieren (vgl. auch Günter 1995). Dies ermöglicht Rückschlüsse für eine spätere Messung der Kundenzufriedenheit und erlaubt darüber hinaus die Einleitung von Sofortmaßnahmen in besonders defizitären Situationen.

Eine vollständige CUSTOR-COMPLAINT ANALYSIS umfaßt sowohl die quantitative Analyse der Häufigkeiten der Beschwerdegründe als auch die qualitative Betrachtung einzelner Beschwerden im Hinblick auf deren Hintergründe und Inhalte. Dies schließt unter Umständen Gespräche mit einigen Kunden, die sich aktuell beschweren, ein.

Wertvolle Hinweise können jedoch auch von *ehemaligen Kunden* kommen, die die Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen aufgegeben haben. Durch die Aufgabe der Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen können sie in der Regel Aussagen über besonders negative Aspekte in der Zusammenarbeit berichten. Auf diese Art und Weise ist es auch möglich, festzustellen, wo bestimmte Mindestniveaus für die Leistung des Unternehmens am Markt liegen. Die CUSTOR-LCA (LOST CUSTOMER ANALYSIS) legt den Schwerpunkt auf die Gründe für die Aufgabe einer Geschäftsbeziehung und kann auf diese Weise auch Mindestanspruchsniveaus für das Halten einer Geschäftsbeziehung identifizieren. Abbildung 5 zeigt ein Ergebnis einer CUSTOR-LCA im Hinblick auf die Hauptgründe von Kunden, nicht mehr in den Geschäften einer Drogeriekette einzukaufen.

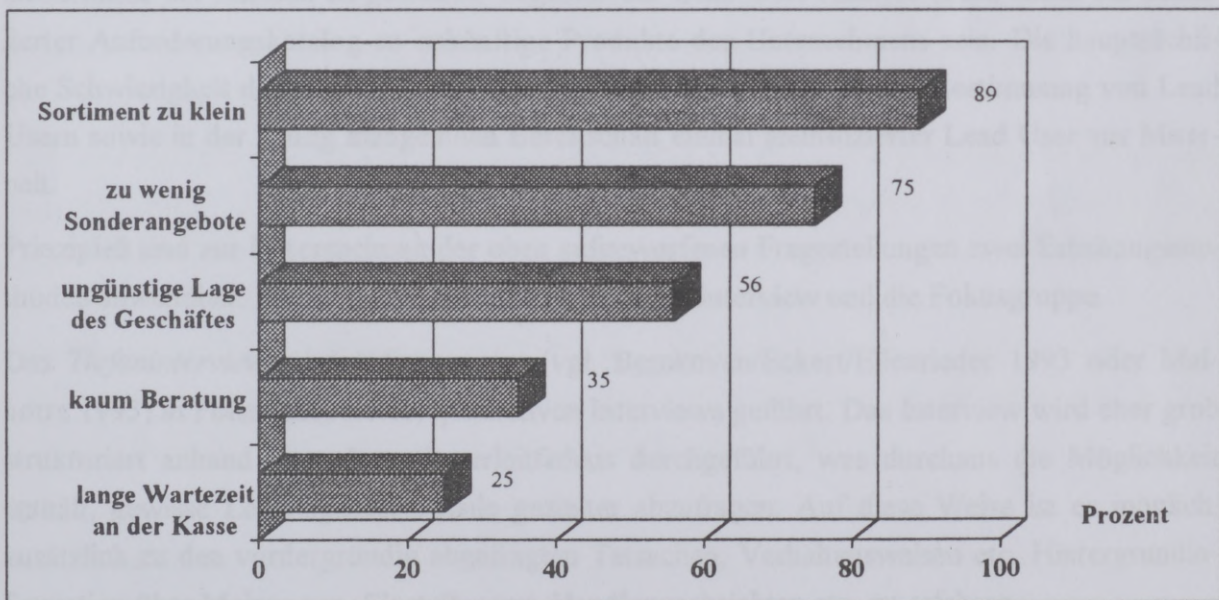


Abbildung 5: Ergebnis einer CUSTOR-LCA-Analyse am Beispiel einer Drogeriekette

Aber auch Nicht-Kunden, das heißt sowohl solche Personen bzw. Unternehmen, die ein bestimmtes Produkt bei der Konkurrenz kaufen, als auch Personen bzw. Unternehmen, die ein bestimmtes Produkt noch nie gekauft haben, stellen eine interessante Gruppe im Hinblick auf das Kundenverständnis dar. Mit ihrer Hilfe ist es möglich, Akzeptanz- oder Kaufbarrieren zu erkennen. Auch ein gewisser Bench-markingaspekt ist hier zu beachten: Was macht die Konkurrenz besser als das eigene Unternehmen? Der Fokus der diesbezüglichen CUSTOR-NCA



(NON CUSTOMER ANALYSIS) liegt auf der Erkennung von k.o.-Faktoren, die dafür verantwortlich sind, daß ein potentieller Kunde nicht bei dem Unternehmen kauft.

In den letzten Jahren ist es zu einer starken Beschleunigung der Lebenszyklen von Produkten gekommen. Produkte sind immer kürzer am Markt und werden immer schneller durch neue Generationen von Produkten ersetzt. Vor diesem Hintergrund wird es für Unternehmen zunehmend wichtiger, zu einem frühen Zeitpunkt zukünftige Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und die eigene Produktentwicklung daraufhin auszurichten (vgl. Simon 1989, S. 71f. oder Große-Oetringhaus 1993, S. 39). Unternehmen müssen innovativ am Markt vertreten sein, sonst geraten sie schnell ins Hintertreffen. Die Erhöhung des Verständnisses über die Kunden darf sich folglich nicht reaktiv auf Probleme bzw. das momentane Leistungsangebot beschränken.

Besondere Bedeutung kommt hierbei sogenannten *Lead Usern* innerhalb der existierenden Kunden zu. Lead User (vgl. hierzu von Hippel 1986) sind solche Kunden, die bezüglich eines Trends, der zukünftig am Markt verbreitet sein wird, führend sind und die darüber hinaus von einer diesbezüglichen Problemlösung in hohem Maße profitieren würden. Die Lead User Analyse (CUSTOR-LUA) hat zum Ziel, mit Hilfe von Tiefeninterviews, Fokusgruppen oder auch Workshops das Verständnis von zukünftigen Leistungsanforderungen zu erhöhen und auf diese Weise langfristig Neuproduktentwicklungen unter Berücksichtigung der Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden zu gestalten. Ergebnis der Lead User Analyse sollte somit ein detaillierter Anforderungskatalog an zukünftige Produkte des Unternehmens sein. Die hauptsächliche Schwierigkeit der Lead User Analyse besteht in der nicht einfachen Bestimmung von Lead Usern sowie in der häufig mangelnden Bereitschaft einmal identifizierter Lead User zur Mitarbeit.

Prinzipiell sind zur Untersuchung der oben aufgeworfenen Fragestellungen zwei Erhebungsmethoden anwendbar. Es sind dies das persönliche Tiefeninterview und die Fokusgruppe.

Das *Tiefeninterview* wird üblicherweise (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1993 oder Malhotra 1993) in Form eines freien, qualitativen Interviews geführt. Das Interview wird eher grob strukturiert anhand eines Interviewerleitfadens durchgeführt, was durchaus die Möglichkeit enthält, gewisse Leistungsbestandteile gezielter abzufragen. Auf diese Weise ist es möglich, zusätzlich zu den vordergründig abgefragten Tatsachen, Verhaltensweisen etc. Hintergrundinformation über Meinungen, Einstellungen, Handlungsabsichten etc. zu erfahren.

Ähnlich dem persönlichen mündlichen Interview existiert auch bei der *Fokusgruppe* (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1993) kein festgefügtes Fragenschema. Unter Anleitung eines Moderators diskutiert eine Gruppe von nicht zuvielen Kunden über bestimmte Produkte, Serviceleistungen des Unternehmens oder Ereignisse im Kundenkontakt. Ziel einer Fokusgruppe ist es, ein möglichst umfassendes Bild der Kundenmeinungen und Einstellungen zum Unternehmen zu bekommen. Zentrale Faktoren der Kundenzufriedenheit sowie relevante Leistungsbestandteile für eine spätere Messung können identifiziert werden.



## 4 Messung von Kundenzufriedenheit und -bindung

Ziel der vorbereitenden Phase zur Erhöhung der Verständnisses über die Kunden ist, wie dargelegt, nicht zuletzt die Grundlagen für eine anschließende Messung von Kundenzufriedenheit in größerem Stil zu legen. Mit Hilfe von Methoden wie der CUSTOR-LCA, der CUSTOR-NCA, aber auch der Beschwerdeanalyse (CUSTOR-COMPLAINT ANALYSIS) oder der Silent Shopper Analyse (CUSTOR-SSA) ist es möglich, wichtige und eventuell defizitäre Leistungsbestandteile zu identifizieren und auf diese Weise Kriterien für eine Messung von Kundenzufriedenheit festzulegen.

Wie bereits bei der Vorstellung der Meßansätze in Abschnitt 2 ausgeführt, sind zur Messung von Kundenzufriedenheit und -bindung zwei Ansätze zu unterscheiden:

- kumulative Ansätze der multiattributiven Messung (CUSTOR-CUM) und
- ereignisbezogene Ansätze (CUSTOR-SPOT).

Es ist zu betonen, daß diese Ansätze nicht - wie häufig vermutet - Alternativen zueinander sind. Zwar haben letztlich alle den gemeinsamen Hintergrund, die Zufriedenheit der Kunden zu erfassen und Ansatzpunkte für Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit zu erkennen. Trotzdem hat jeder Ansatz unterschiedliche Anwendungsvoraussetzungen und erbringt unterschiedliche Ergebnisse. Sie können sich bei geeigneter Anwendung ergänzen und auf diese Weise ein deutlich vollständigeres Bild der Meinung, Einstellung und Zufriedenheit der Kunden vermitteln, als dies im Rahmen der Anwendung eines einzigen Ansatzes möglich ist (vgl. auch Homburg/Werner 1996).

Ziel einer multiattributiven Messung ist die quantitative Erhebung des Ist-Zustandes der Kundenzufriedenheit bezüglich einer großen Zahl vorab definierter Leistungsbestandteile (sogenannte Attribute). Mit ihrer Hilfe können (eine ausreichende Menge an befragten Kunden vorausgesetzt) neben den generellen Aussagen zur Zufriedenheit der Kunden mit den einzelnen Parametern kritische Faktoren identifiziert, die Wichtigkeit einzelner Leistungsbestandteile bestimmt sowie bei Einbezug offener Fragen auch qualitative Aussagen getroffen werden (vgl. Homburg/Rudolph 1995b und Homburg/Rudolph/Werner 1995).

Grundsätzlich sind zur Datenerhebung im Rahmen einer multiattributiven Messung sowohl die schriftliche Datenerhebung als auch eine persönliche oder telefonische Befragung geeignet (vgl. zu den verschiedenen Verfahren der Datenerhebung Homburg/Rudolph 1995a). In jedem Fall sollte jedoch zur Sicherstellung der Vergleichbarkeit der Antworten und im Hinblick auf die spätere Datenanalyse auf einen standardisierten Fragebogen zurückgegriffen werden.

Im Hinblick auf die ereignisbezogene Messung von Kundenzufriedenheit (CUSTOR-SPOT) sind vor allem vier Instrumente zu erwähnen:

- die Kontaktpunktanalyse,
- die Frequenz-Relevanz-Analyse,
- die Analyse von Standardereignissen sowie



- die Critical-Incident-Technique (CIT).

Ziel der *Kontaktpunktanalyse* ist die Durchleuchtung des gesamten Kontaktes eines Kunden mit dem Unternehmen. Dies kann auf die gesamte Historie einer Geschäftsbeziehung bezogen sein oder aber nur einen bestimmten Kaufakt in jüngerer Zeit herausgreifen. Insbesondere bei lang andauernden Geschäftsbeziehungen bzw. Gütern mit geringem Involvement des Kunden (typisch in Konsumgütermärkten) empfiehlt sich letzteres Vorgehen.

Zu Beginn einer Kontaktpunktanalyse wird der Prozeß des Kundenkontaktes systematisch durchleuchtet, kritische Kontaktpunkte werden identifiziert. Bezüglich dieser einzelnen Kontaktpunkte wird dann eine Bewertung der Leistung des Unternehmens durch die befragten Kunden vorgenommen. Üblicherweise wird hierzu, nicht zuletzt wegen der oft erklärungsbedürftigen Definition von Kontaktpunkten, ein freies, qualitatives Interview mit einem Interviewleitfaden herangezogen. Häufig werden bezüglich einzelner Kontaktpunkte auch bestimmte Leistungsbestandteile (wie z.B. das Auftreten oder die Kompetenz der beteiligten Mitarbeiter) in die Befragung integriert.

Eine zweite ereignisbezogene Erhebungsmethode im Rahmen von CUSTOR-SPOT ist die *Frequenz-Relevanz-Analyse*, deren Ziel zum einen die Erkennung fehleranfälliger Prozesse und Leistungsparameter ist. Durch die gezielte Abfrage der Auswirkungen von auftretenden Fehlern, die üblicherweise als Wahrscheinlichkeit des Wiederkaufs des Produktes bzw. der Wiederinanspruchnahme einer Dienstleistung erhoben wird, können darüber hinaus auch Aussagen über die Relevanz von Fehlern getroffen sowie Wahrscheinlichkeiten des Kundenverlustes bei Auftreten bestimmter Fehler berechnet werden. Aus unserer Sicht können im Rahmen der Frequenz-Relevanz-Analyse vier Fehlerarten erkannt werden:

1. Fehler, deren Frequenz und Relevanz hoch ist, die also häufig auftreten und dabei die Wiederkaufentscheidung der Kunden nachhaltig negativ beeinflussen, bezeichnen wir als „Tödliche Fehler“. Die Behebung ihrer Ursachen muß sofort angegangen werden.
2. Fehler mit hoher Frequenz, aber geringer Relevanz, haben einen systematischen Hintergrund. Trotz der geringen Relevanz können negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Kunden nicht ausgeschlossen werden, weswegen die Ursachen dieser Fehler mittelfristig behoben werden müssen.
3. Fehler, die nur relativ selten auftreten, dann aber mit hohen Konsequenzen im Hinblick auf die Wiederkaufentscheidung der Kunden verbunden sind, bezeichnen wir als „Ausrutscher“. Bei diesen Fehlern ist zu untersuchen, ob ihnen eventuell trotz des seltenen Auftretens systematische Ursachen zugrunde liegen, die dann ggf. zu beheben wären.
4. Die letzte Kategorie von Fehlern sind solche mit geringer Frequenz und ebenso geringer Relevanz. Diese werden von uns als „Vernachlässigbare Fehler“ bezeichnet. Eine systematische Suche nach ihren Ursachen ist im Vergleich mit den damit verbundenen Kosten häufig nicht zu rechtfertigen.



Welcher Kategorie ein bestimmter Fehler zuzurechnen ist, ist sicherlich auch eine situationsabhängige Entscheidung, die nicht zuletzt von Unternehmen zu Unternehmen bzw. von Kundengruppe zu Kundengruppe unterschiedlich ausfallen wird.

Gewisse Nachteile dieser Methode sind sicherlich in ihrer Fokussierung auf Negativereignisse zu sehen sowie in der Tatsache, daß die Wiederkaufabsicht üblicherweise von einer Vielzahl anderer Faktoren (Preis, Alternativangebote, Verfügbarkeit etc.) beeinflusst wird.

Die *Analyse von Standardereignissen* dient der Erfassung des Ist-Zustandes der Kundenzufriedenheit bei bestimmten, unter Umständen häufig wiederkehrenden Ereignissen (z.B. Lieferung eines Produktes, Inbetriebnahme einer Anlage, Telefonkontakt mit dem Unternehmen). Durch die übliche Anlage der Untersuchung als standardisierte Erhebung (i.d.R. schriftlich mit einem standardisierten Fragebogen) ist es ähnlich wie bei der multiattributiven Messung möglich, quantitative und qualitative Aussagen zur Zufriedenheit der Kunden mit den abgefragten Ereignissen in hohem Detaillierungsgrad anzugeben. Auch die Berechnung von Wichtigkeiten einzelner Ereignisse zur Bildung von Kundenzufriedenheit und somit die Erkennung kritischer Faktoren ist möglich.

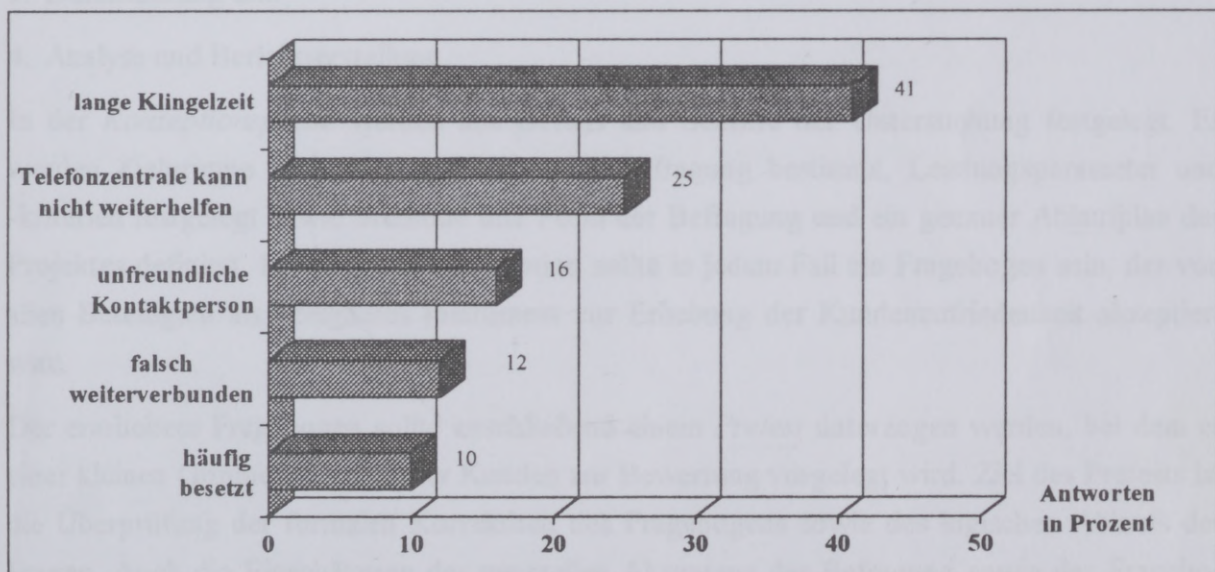


Abbildung 6: Ergebnis einer Analyse von Standardereignissen: Anruf in der Telefonzentrale eines Großunternehmens

Die Analyse von Standardereignissen lehnt sich in Konzeption und Durchführung relativ stark an die multiattributive Messung an. Abbildung 6 zeigt ein Ergebnis einer Analyse von Standardereignissen. Dargestellt sind die Hauptprobleme bei einem Telefonanruf in der Telefonzentrale eines Großunternehmens.

Letzter der hier dargestellten Spot-Ansätze ist die *Critical Incident Technique* (CIT), die Analyse sogenannter kritischer Ereignisse. Als kritisches Ereignis wird dabei ein Ereignis im Kundenkontakt bezeichnet, das vom Kunden entweder als sehr positiv oder sehr negativ empfunden wird. Gerade solchen Ereignissen wird erhebliche Bedeutung zur Bildung von Kundenzufriedenheit zugesprochen.



Mit Hilfe der Critical Incident Technique können durch die systematische Analyse solcher kritischen Ereignisse Problembereiche erkannt werden. Darüber hinaus ist es auch möglich, bestimmte, vorab definierte Leistungsbestandteile bezüglich der Ereignisse abzufragen.

Üblicherweise wird bei der Critical Incident Technique ein freies Tiefeninterview mit Interviewleitfaden zur Datenerhebung herangezogen. Problematisch an der Critical Incident Technique ist unseres Erachtens die einseitige Fokussierung auf sehr negative bzw. sehr positive Ereignisse. Das durchschnittliche Qualitätserleben eines Kunden kann auf diese Weise nur schwer erfaßt werden.

Unabhängig davon, ob es sich nun um eine Messung nach einem merkmals- oder ereignisbezogenen Ansatz handelt, sollte die Messung nach einem gewissen systematischen Ablauf durchgeführt werden (vgl. hierzu auch Homburg/Rudolph 1995a). Grob können dabei vier Phasen unterschieden werden:

1. Konzeption,
2. Pretest,
3. Durchführung und
4. Analyse und Berichtserstellung.

In der *Konzeptionsphase* werden alle Details und Schritte der Untersuchung festgelegt. Es werden Zielgruppe und Ansprechpartner der Befragung bestimmt, Leistungsparameter und -kriterien festgelegt sowie Methode und Form der Befragung und ein genauer Ablaufplan des Projektes definiert. Ergebnis der Konzeption sollte in jedem Fall ein Fragebogen sein, der von allen Beteiligten als geeignetes Instrument zur Erhebung der Kundenzufriedenheit akzeptiert wird.

Der erarbeitete Fragebogen sollte anschließend einem *Pretest* unterzogen werden, bei dem er einer kleinen Gruppe ausgewählter Kunden zur Bewertung vorgelegt wird. Ziel des Pretests ist die Überprüfung der formalen Korrektheit des Fragebogens sowie des logischen Ablaufs der Fragen. Auch die Einschätzung der generellen Akzeptanz der Befragung sowie des Fragebogens im Hinblick auf fehlende bzw. überflüssige Fragen oder Leistungsbestandteile sind Ziele des Pretests.

Auf Basis des nach dem Pretest endgültigen Fragebogens kann dann die eigentliche *Datenerhebung* zur Messung von Kundenzufriedenheit gestartet werden. Vor allem aus Gründen der Darstellung der Aktion den Kunden gegenüber ist es dabei von hoher Wichtigkeit, daß die Befragung im Namen des Unternehmens durchgeführt wird.

Die beste Messung von Kundenzufriedenheit ist nur so gut wie die *Analyse* der gewonnenen Daten. Nur wenn die Daten mit geeigneten statistischen Methoden im maximal möglichen Detaillierungsgrad betrachtet werden, kann eine Messung von Kundenzufriedenheit ihre volle Leistungsfähigkeit entfalten. Häufig ist jedoch unserer Erfahrung nach gerade das Gegenteil festzustellen. Neben der generellen Verwendung ungeeigneter statistischer Analysemethoden ist unseres Erachtens vor allem die weitverbreitete Tendenz zur Übertreibung von Detailanaly-



sen zu kritisieren. Dies führt dazu, daß Aussagen auf Basis von nur noch äußerst wenig Befragten getroffen werden, in manchen Fällen liegen Zufriedenheitswerten nur noch zwei oder drei Antworten von Befragten zugrunde.

Erstes Ziel der Analyse ist die Darstellung des *Ist-Zustandes der Kundenzufriedenheit*. Zum einen ist hierbei die Untersuchung der Gesamtzufriedenheit des Kunden mit dem Unternehmen von Belang. Diese wird üblicherweise separat mit Hilfe einer (eventuell auch mehrerer) Frage(n) zur Gesamtzufriedenheit erhoben und in Form eines Customer Satisfaction Index (CSI) dargestellt. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird hierzu üblicherweise, wie auch für die Angabe der Zufriedenheit mit einzelnen Leistungsparametern, eine Skala von 0 bis 100 gewählt. Häufig kann hier schon die Detailanalyse nach zuvor festgelegten Differenzierungskriterien wie Region, Alter, Umsatz etc. erhebliche Einblicke in Defizite gewähren.

Wirkliche Analysen von Defiziten sind jedoch nur möglich, wenn neben der Gesamtzufriedenheit unterschiedliche Leistungsparameter differenziert erhoben und untersucht werden.

In enger Verbindung mit der Analyse des CSI steht die Untersuchung der Kundenbindung. Auch diese wird üblicherweise separat erhoben. Hier bietet sich eine Reihe von Fragen zur Erkennung der Loyalität der Kunden an. Denkbar ist z.B., direkt nach der Intention zu fragen, die Beziehung fortzusetzen. Aber auch die Frage nach der Entwicklung des Einkaufsvolumens bezüglich des oder der betrachteten Produktes/Produkte ermöglicht Rückschlüsse auf die Loyalität des Kunden. Es ist sinnvoll, mehrere dieser Aspekte zu erfassen und zu einem *Customer Loyalty Index (CLI)* zu verbinden.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch das Kundenzufriedenheit/Kundenbindungsprofil (im Modul CUSTOR-PROFILE), das einen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung herstellt (vgl. auch Abbildung 7, in der diese Zusammenführung am Beispiel eines Chemieunternehmens vorgenommen wurde). Sicherlich wird es in den meisten Fällen so sein, daß eine hohe Kundenzufriedenheit mit einer hohen Kundenbindung sowie eine niedrige Zufriedenheit mit geringer Kundenbindung verbunden sein wird. Dies war bei dem betrachteten Unternehmen mit 70% der Kunden auch der Fall. Es sind jedoch auch Situationen zu beobachten, in denen bei hoher Zufriedenheit eine geringe Bindung vorliegt. Dies kann bspw. der Fall sein, wenn Kunden aktiv nach Abwechslung suchen und neue bzw. alternative Produkte ausprobieren wollen. Insbesondere bei diesen Fällen ist aus unserer Sicht ein erhebliches Kundenbindungspotential gegeben, das von der Unternehmung aktiv genutzt werden kann. Hier kann vor allem ein aktives und effektives Kundenbindungsmanagement ansetzen.

Ebenso beobachtet man bei entsprechenden Messungen in Unternehmen häufig, daß die Loyalität trotz geringer Zufriedenheit recht hoch ist (linkes oberes Feld in Abbildung 7). Dies ist z.B. dann der Fall, wenn ein Kunde keine oder nur wenige Alternativen hat oder wenn die Kosten eines Wechsels verhältnismäßig hoch sind.



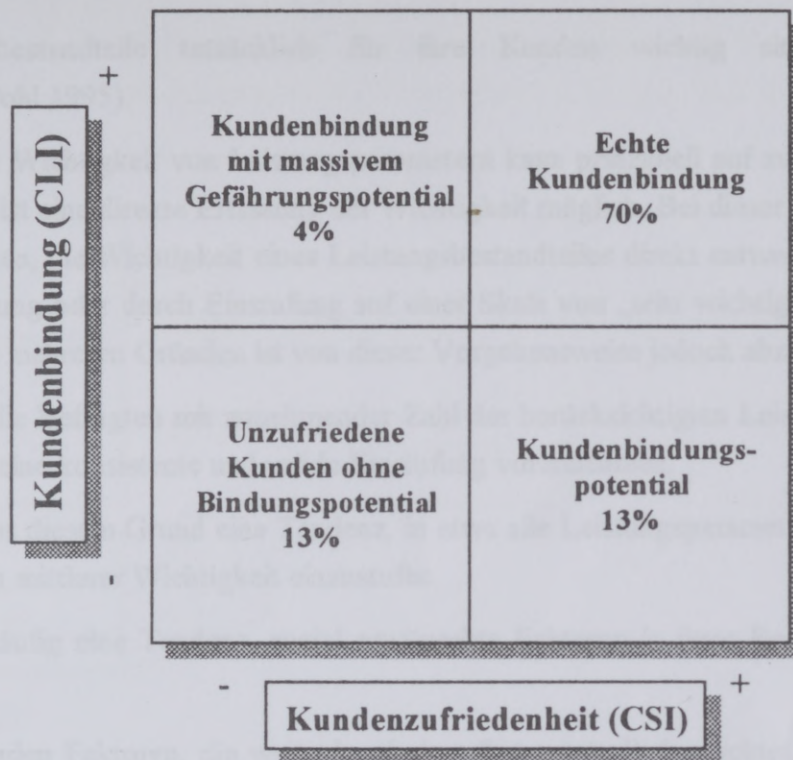


Abbildung 7: Gegenüberstellung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Rahmen von CUSTOR-PROFILE am Beispiel eines Chemieunternehmens

Im obigen Beispiel liegt eine tendenziell problematische Verteilung der Kunden auf die einzelnen Felder des Profils vor. Der Anteil der Kunden, die sowohl sehr zufrieden als auch stark gebunden sind, ist mit 70% für ein wirklich kundenorientiertes Unternehmen relativ gering. Hier sollte ein Wert von mindestens 80% angestrebt werden. Dementsprechend ist der Anteil in den beiden Feldern mit geringer Kundenbindung mit je 13% relativ hoch. Dies deutet darauf hin, daß es sich um ein konkurrenzintensives Umfeld handelt, die Kunden trotz teilweise hoher Zufriedenheit wegen attraktiver Alternativen nur gering gebunden sind. Einzig der Bereich von Kunden mit geringer Zufriedenheit aber hoher Loyalität liegt mit nur 4% im Bereich des Akzeptablen.

In denjenigen Fällen, in denen ein niedriger CSI mit einem niedrigen oder auch hohen CLI gepaart ist, liegt offensichtlich ein Leistungsproblem, unter Umständen auch ein Kommunikationsproblem des Unternehmens vor. Optimierungsansätze sollten sich zunächst also auf eine Leistungsverbesserung beziehen und erst dann die Zielrichtung der Erhöhung der Kundenbindung mittels eines Kundenbindungsmanagements anstreben.

Bereits eingangs wurde angedeutet, daß ein Punkt von erheblicher Relevanz die Untersuchung der *Wichtigkeit einzelner Leistungsparameter* zur Bildung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ist. In der Regel ist es so, daß nur einige wenige Leistungsparameter erhebliche Bedeutung hierzu haben (sog. Satisfaction Driving Factors bzw. Loyalty Driving Factors). Das Wissen in den Unternehmen hierzu ist jedoch häufig nur rudimentär. Eine Studie aus dem Jahr 1995 zeigt, daß ca. 60% der Unternehmen eine unzureichende Vorstellung darüber haben, wel-



che Leistungsbestandteile tatsächlich für ihre Kunden wichtig sind (vgl. Homburg/Rudolph/Pohl 1995).

Die Analyse der Wichtigkeit von Leistungsparametern kann prinzipiell auf zwei Arten geschehen. Zum einen ist eine direkte Erfassung der Wichtigkeit möglich. Bei dieser Form werden die Befragten gebeten, die Wichtigkeit eines Leistungsbestandteiles direkt entweder in Form einer Reihenfolgebildung oder durch Einstufung auf einer Skala von „sehr wichtig“ bis „unwichtig“ anzugeben. Aus mehreren Gründen ist von dieser Vorgehensweise jedoch abzuraten:

1. Es wird für die Befragten mit zunehmender Zahl der berücksichtigten Leistungsbestandteile schwieriger, eine konsistente und valide Einstufung vorzunehmen.
2. Es besteht aus diesem Grund eine Tendenz, in etwa alle Leistungsparameter als „sehr wichtig“ bzw. von mittlerer Wichtigkeit einzustufen.
3. Es besteht häufig eine Tendenz, sozial erwünschte Faktoren in ihrer Bedeutung zu überschätzen.
4. Dagegen werden Faktoren, die weitgehend als selbstverständlich erachtet werden, in ihrer Wichtigkeit häufig unterbewertet.

Ein relativ einfaches, aber dennoch valides Instrument zur direkten Wichtigkeitsbeurteilung ist die Konstantsummenskala. Sie zwingt den Kunden dazu, einen Trade-off zwischen einzelnen vorgegebenen Kriterien vorzunehmen. Die Anwendung ist denkbar einfach. In einer Tabelle werden die jeweiligen Kriterien aufgelistet. Der Kunde wird nun gebeten, eine feste Punktzahl (zumeist 100) gemäß der Wichtigkeit der Kriterien auf diese zu verteilen. Abbildung 8 zeigt beispielhaft eine solche Konstantsummenskala, die in einem Projekt der Messung der Kundenzufriedenheit im Telekommunikationsbereich Anwendung fand.

Kriterien	Punktzahl
Preis	
Leistungsumfang der Software	
Kompatibilität mit bestehender Software	
Verwendbarkeit bestehender Daten	
Serviceunterstützung	
Summe	100

Abbildung 8: Beispielhafte Darstellung einer Konstantsummenskala  
(Telekommunikationsbereich)

Die Konstantsummenskala ist jedoch nur für relativ wenige Einflußfaktoren anwendbar. Aus vorgenannten Gründen erfolgt daher in den Modulen CUSTOR-SDF und CUSTOR-LDF eine indirekte Berechnung der Wichtigkeit. Diese wird durch die Anwendung einer speziellen statistischen Methode - der Kausalanalyse - ermöglicht, die die Zufriedenheiten, die bezüglich



einzelner Leistungsbestandteile bei den Befragten erhoben wurden, mit ihrem Urteil zur Gesamtzufriedenheit bzw. über Bindung an das Unternehmen (CSI bzw. CLI) in Beziehung setzt.

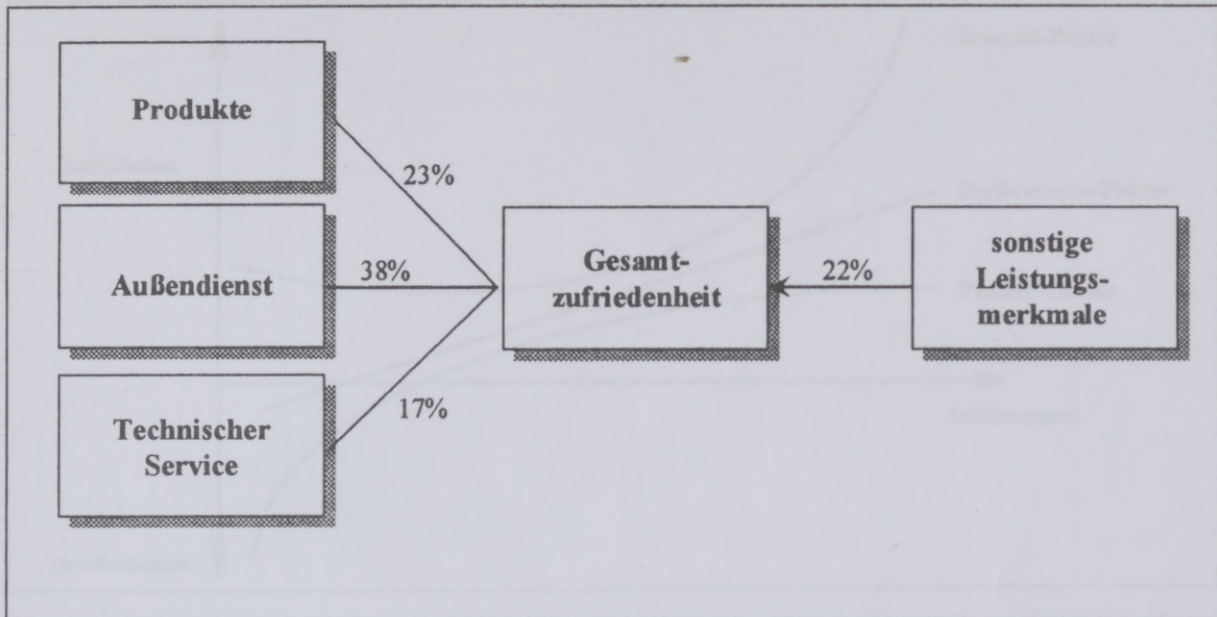


Abbildung 9: Ergebnis einer CUSTOR-SDF am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens

Besteht nun ein hoher Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit einem Leistungsbestandteil und der Gesamtzufriedenheit bzw. der Loyalität, so kann von einer hohen Wichtigkeit des Leistungsbestandteiles ausgegangen werden. Haben unterschiedliche Zufriedenheitswerte bezüglich eines Leistungsparameters jedoch nur geringen Einfluß auf die Gesamtzufriedenheit, so ist die Wichtigkeit dieses Parameters für die Bildung der Gesamtzufriedenheit nur untergeordnet. Die Kausalanalyse beinhaltet darüber hinaus die Möglichkeit, durch die Standardisierung der Ergebnisse Wichtigkeiten in Prozentwerten anzugeben und somit direkt vergleichbar zu machen (vgl. Abbildung 9).

Eine weitere Möglichkeit der Untersuchung im Rahmen von CUSTOR-SDF und CUSTOR-LDF ist die Analyse der betrachteten Leistungsbestandteile auf die Struktur ihres Einflusses auf die Bildung von Zufriedenheit bzw. Loyalität. Dabei können drei unterschiedliche Faktorstrukturen unterschieden werden:

- *Penalty-Faktoren* sind solche Leistungsbestandteile, deren Erfüllung keinen wesentlichen Zuwachs an Zufriedenheit auslöst, deren Nicht-Erfüllung jedoch mit einem erheblichen Maß an Unzufriedenheit verbunden ist.
- *Reward-Faktoren* sind Leistungsparameter, deren Nicht-Erfüllung keine Unzufriedenheit hervorruft, deren Erfüllung jedoch mit einem deutlichen Anwachsen der Zufriedenheit verbunden ist.
- *Performance-Faktoren* schließlich verlaufen diesbezüglich weitgehend linear, ihre Nicht-Erfüllung löst demzufolge Unzufriedenheit, ihre Erfüllung Zufriedenheit aus.

Abbildung 10 verdeutlicht den Zusammenhang.



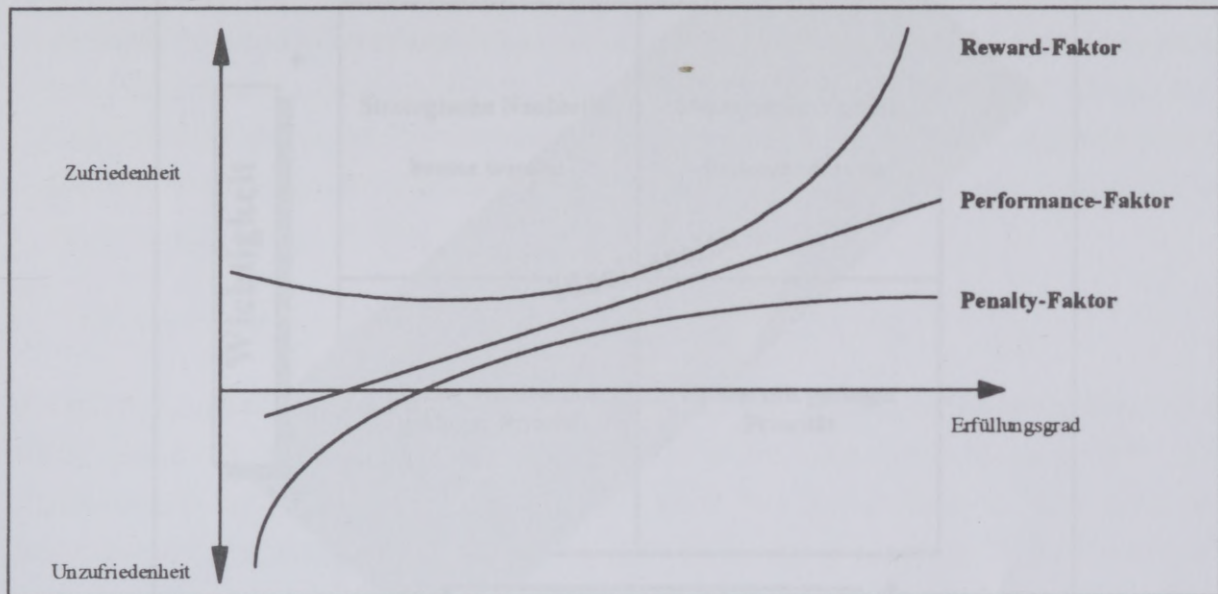


Abbildung 10: Analyse von Penalty- und Reward-Faktoren im Rahmen von CUSTOR-SDF

Grundsätzlich kann die Einstufung von Unternehmen zu Unternehmen bzw. von Kundengruppe zu Kundengruppe variieren, was die Angabe typischer Faktoren erschwert.

Die Bestimmung der Wichtigkeit einzelner Leistungsparameter geschieht nicht zuletzt (wie einleitend dargestellt) mit dem Ziel, mit ihrer Hilfe strategische Empfehlungen im Hinblick auf die Optimierung der Kundenzufriedenheit zu erlangen. Ein Instrument hierzu ist das Kundenzufriedenheitsprofil (vgl. Abbildung 11), das im Rahmen des Moduls CUSTOR-PROFILE aufgestellt wird.

Das Kundenzufriedenheitsprofil schafft einen Zusammenhang zwischen der (zuvor errechneten) Wichtigkeit bestimmter Leistungsparameter und der Leistungsstärke des Unternehmens bezüglich dieser Parameter. Durch die Position im Profil können für die einzelnen Parameter strategische Implikationen abgeleitet werden. Im idealen Bereich bewegt man sich dabei, wenn die Leistungsstärke bei wichtigen Leistungsparametern hoch, bei weniger wichtigen Parametern dementsprechend (eventuell) nicht so hoch ist. Dieser Logik folgend sollten somit zunächst Optimierungsmaßnahmen bezüglich solcher Leistungsparameter eingeleitet werden, die sich links oben im Bereich der strategischen Nachteile befinden. Ein Beispiel für die Anwendung des Kundenzufriedenheitsprofils findet sich weiter hinten in Abschnitt 5.1 (vgl. auch Abbildung 12)



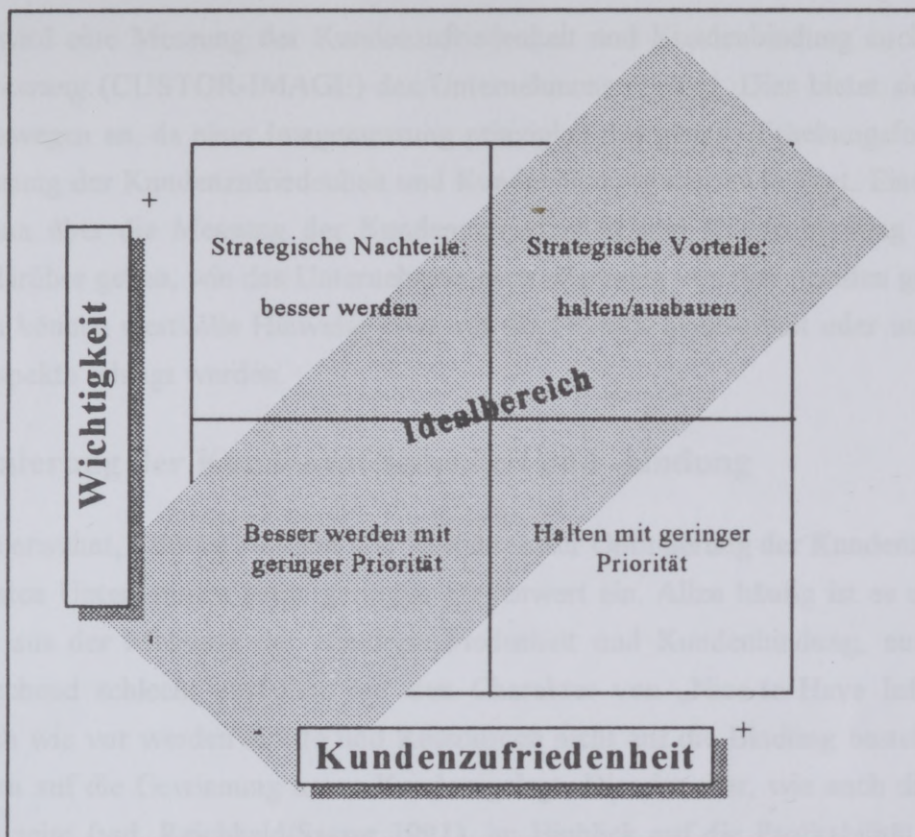


Abbildung 11: Kundenzufriedenheitsprofil

Abschließend soll bezüglich des Aspektes der Analyse der erhobenen Daten noch angemerkt werden, daß je nach Anlage der Untersuchung weitere Analysemöglichkeiten bestehen:

1. Es ist möglich, begrenzt *Benchmarking-Informationen* im Rahmen einer Kundenzufriedenheitsmessung (CUSTOR-BENCH) zu erheben. Dies kann entweder durch den direkten Vergleich mit bestimmten oder der Gesamtheit der Wettbewerber geschehen oder durch die Bitte um die aktive Angabe von besonders vorbildlichen Wettbewerbern bezüglich einzelner Leistungsbestandteile. In beiden Fällen können jedoch die so erhobenen Informationen allenfalls zusätzliche Bedeutung für die Analyse der Daten haben, eine systematische Konkurrenzanalyse bzw. ein eigenständiges, umfassendes Benchmarking somit nicht ersetzen.
2. Bei wiederholter Durchführung einer Messung können Betrachtungen im *Längsschnitt* Veränderungen und Trends in der Kundenzufriedenheit aufzeigen (CUSTOR-TREND).
3. Mit Hilfe der Methode des Conjoint Measurement (vgl. zur Methode Kucher/Simon 1987 und insbesondere im Hinblick auf die Anwendung zur Kundenzufriedenheitsmessung Sebastian et al. 1995) können, bei entsprechender Anlage der Untersuchung im Rahmen einer multiattributiven Messung, Nutzenwerte für einzelne Leistungsbestandteile berechnet werden. Dies ermöglicht es, einzuschätzen, wie gut man bezüglich eines bestimmten Leistungsbestandteils sein muß, um eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen. Damit läßt sich auch bestimmen, ob man bei bestimmten Leistungsmerkmalen nicht vielleicht auch ein Zuviel an Leistung bietet, die Kunden unter Umständen auch mit einer geringeren Leistung zufrieden wären.



4. Häufig wird eine Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung auch durch eine *Imagemessung* (CUSTOR-IMAGE) des Unternehmens ergänzt. Dies bietet sich vor allem auch deswegen an, da einer Imagemessung prinzipiell das gleiche Erhebungsformat wie einer Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zugrunde liegt. Eine Imagemessung kann über die Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung hinaus Aufschluß darüber geben, wie das Unternehmen ganz allgemein von den Kunden gesehen wird. Dadurch können wertvolle Hinweise etwa auf die Öffentlichkeitsarbeit oder marketingrelevante Aspekte erlangt werden.

## 5 Optimierung der Kundenzufriedenheit und -bindung

Wie bereits erwähnt, nehmen Ansätze und Verfahren zur Optimierung der Kundenzufriedenheit in den meisten Unternehmen einen geringen Stellenwert ein. Allzu häufig ist es noch so, daß Ergebnisse aus der Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, auch wenn sie dementsprechend schlecht ausfallen, nur den Charakter von „Nice-to-Have Informationen“ haben. Nach wie vor werden Kräfte und Ressourcen nicht auf die Bindung bestehender Kunden, sondern auf die Gewinnung neuer Kunden gelegt. Dies ist aber, wie auch die Unternehmenspraxis zeigt (vgl. Reichheld/Sasser 1991), im Hinblick auf die Profitabilität zumeist ein suboptimaler Weg. Im Rahmen des CUSTOR-Systems wird die Steigerung der Kundenorientierung durch die Bearbeitung von drei zentralen Ansatzpunkten realisiert (vgl. auch Abbildung 3):

- Maßnahmen zur Leistungsverbesserung,
- Ansatzpunkte im Bereich des Kundenmanagements und
- Ansatzpunkte im Bereich der Unternehmensführung,

Diese drei Bereiche werden im folgenden ausführlich diskutiert.

### 5.1 Maßnahmen zur Leistungsverbesserung

Maßnahmen zur Leistungsverbesserung stellen den ersten Bereich dar, der von Unternehmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit aktiv angegangen werden kann. Dies liegt nicht zuletzt darin begründet, daß hier zumeist klar definierte Ziele, Aufgabenstellungen und Maßnahmen aus den Ergebnissen der Kundenbefragung abgeleitet werden können.

Maßnahmen können sich zunächst im Rahmen der Durchführung von Einzelmaßnahmen direkt auf das Leistungsangebot des Unternehmens beziehen. Eng verbunden damit ist auch der Bereich der Interaktion mit den Kunden. Häufig liegen gerade in diesem Bereich erhebliche Defizite verborgen. So ist bspw. gerade die Information der Kunden über Produkte, Dienstleistungen, Neuentwicklungen etc. sehr häufig Gegenstand fundamentaler Kritik der Kunden.

Maßnahmen in diesen Bereichen sind zumeist klar abgesteckte Umorientierungsschritte in den verschiedensten Bereichen. Tabelle 1 stellt einige aus Messungen von Kundenzufriedenheit abgeleitete Maßnahmen dar, die erfolgreich umgesetzt wurden. Dies sind nur einige wenige



Beispiele für Maßnahmen, die aus einer Messung von Kundenzufriedenheit abgeleitet werden können, sie verdeutlichen jedoch klar die Vielfalt des diesbezüglichen Spektrums von Ansatzpunkten. Hauptproblem bei der Definition von Einzelmaßnahmen ist häufig die Festlegung einer Prioritätsreihenfolge, in der Probleme bzw. Defizite angegangen werden. Falls solche Prioritäten nicht gesetzt werden, besteht leicht die Gefahr einer „Verzettelung“, da eine Messung der Kundenzufriedenheit üblicherweise eine Fülle von Ansatzpunkten für Maßnahmen zutage bringt.

Branche	Maßnahme
Großhandel	Revision der Sonderangebotspolitik, Schulungen für den Außendienst wurden eingeführt
Bank	Neukonzeption der Anlageberatung
Maschinenbau	Eine Steigerung der Bedienungsfreundlichkeit der Produkte wurde in die Wege geleitet
Medizintechnik	Beratungsleistungen zu Änderungen im Gesundheitswesen wurden in das Angebot aufgenommen
Versicherung	Ein Programm zur Steigerung der Erreichbarkeit der Kundenberater wurde eingeleitet
Hausgeräte	Ein Kundenclub zur Sicherstellung der Informationsversorgung der Kunden wurde ins Leben gerufen
Maschinenbau	Eine zweite, deutlich günstigere Produktlinie mit deutlich „abgespecktem“ Leistungsumfang wurde eingeführt
Chemie	In einzelnen regionalen Verkaufsniederlassungen wurden personelle Konsequenzen gezogen

Tabelle 1: Einzelmaßnahmen zur Leistungssteigerung: Beispiele aus CUSTOR-Anwendungen

Grobe strategische Empfehlungen, welche Leistungsbestandteile zuerst verbessert werden müssen, sind, wie im vorigen Kapitel dargestellt, dem Kundenzufriedenheitsprofil zu entnehmen. Abbildung 12 zeigt ein solches Kundenzufriedenheitsprofil für ein Energieversorgungsunternehmen.

Deutlich wird, daß die beiden wichtigsten Leistungsparameter Rechnungsstellung und Kundenbetreuung auf der horizontalen Achse relativ weit links angesiedelt sind. Hier müssen Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit ergriffen werden. Demgegenüber spielen die beiden am besten beurteilten Leistungsparameter Kundenzentrum und Kundenberatung für die Bildung von Kundenzufriedenheit nur eine relativ geringe Rolle. Hier wäre zu überlegen, ob Bemühungen in diesem Feld unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten nicht gekürzt werden können, ohne daß dies merkliche Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit hätte.



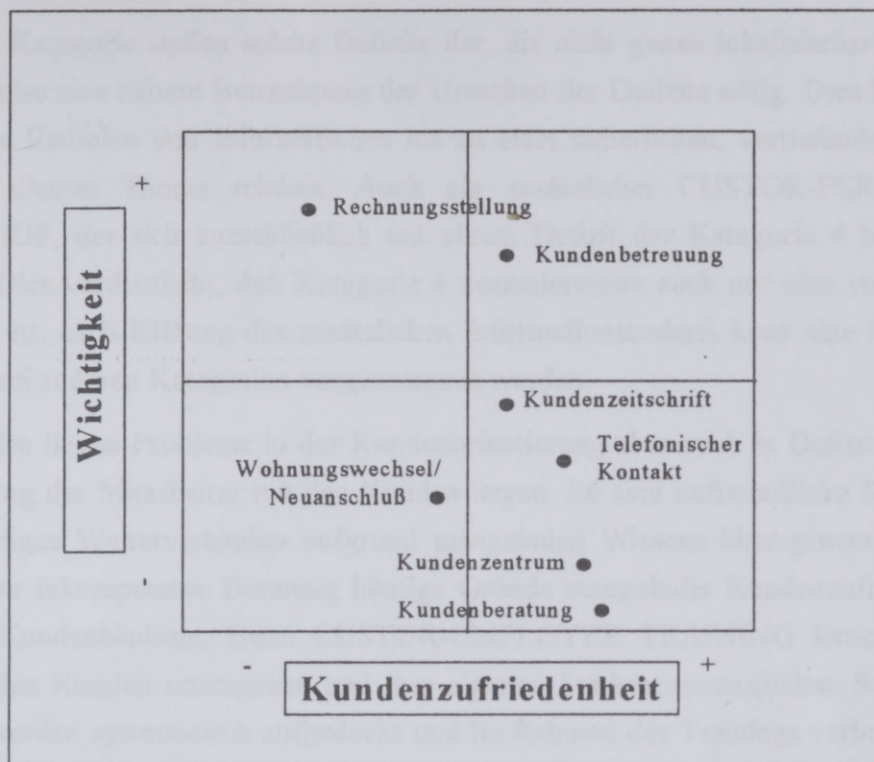


Abbildung 12: Das Kundenzufriedenheitsprofil eines Energieversorgungsunternehmens

Bezüglich einzelner Defizite, die innerhalb bestimmter Leistungsbereiche erkannt wurden, kann die Einstufung der Defizite in bestimmte Kategorien ein sinnvolles Hilfsmittel zur Festlegung von Prioritäten sein. Die Einstufung wird üblicherweise in einem Workshop, in dem alle zur Umsetzung der Maßnahmen beteiligten Unternehmensbereiche vertreten sind, vorgenommen. Ein solcher CUSTOR-PERFORMANCE WORKSHOP dient dazu, neben der Klassifizierung von Defiziten bzw. Problemfeldern, klare und verbindliche Maßnahmen zu definieren, Verantwortlichkeiten zuzuordnen sowie Zeitpunkte für Maßnahmenbeginn, -kontrolle und -ende festzulegen. Insbesondere die eindeutige Zuordnung der Verantwortung sowie die Definition eines klaren Zeitrahmens stellen unserer Erfahrung nach immer wieder einen kritischen Aspekt in der Umsetzung von Maßnahmen dar. Hierbei kann die strukturierte Vorgehensweise des CUSTOR-PERFORMANCE WORKSHOP eine wesentliche Hilfe sein.

Vier Kategorien von Defiziten sind zu identifizieren:

1. In die erste Kategorie fallen solche Defizite, bei denen Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit sofort ergriffen werden müssen. Ziele müssen definiert werden, ein Maßnahmenplan mit Zuordnung von Verantwortlichkeiten muß erstellt werden.
2. Die zweite Kategorie bilden solche Defizite, die bereits früher erkannt wurden und bei denen Maßnahmen zur ihrer Behebung bereits eingeleitet wurden. Hier kommt es darauf an, den Maßnahmenfortschritt zu überprüfen und ggf. Ziele und Maßnahmen zu modifizieren.
3. In die dritte Kategorie werden solche Defizite eingeordnet, die mit wirtschaftlich vertretbarem Aufwand nicht zu beheben sind. Hier kommt es darauf an, im Rahmen der Möglichkeiten eine Steigerung der Kundenzufriedenheit zu erzielen.



4. Die letzte Kategorie stellen solche Defizite dar, die nicht genau lokalisierbar sind. Hier ist üblicherweise eine nähere Betrachtung der Ursachen der Defizite nötig. Dies kann über das zusätzliche Einholen von Informationen bis zu einer neuerlichen, vertiefenden Datenerhebung zu diesem Thema reichen. Auch ein zusätzlicher CUSTOR-PERFORMANCE WORKSHOP, der sich ausschließlich mit einem Defizit der Kategorie 4 beschäftigt, ist denkbar. Dies verdeutlicht, daß Kategorie 4 normalerweise auch nur eine vorübergehende Kategorie ist, nach Klärung des zusätzlichen Informationsbedarfs kann eine Einordnung in eine der drei anderen Kategorien vorgenommen werden.

In vielen Fällen liegen Probleme in der Kundenorientierung aber auch in Defiziten begründet, die im Umgang der Mitarbeiter mit den Kunden liegen. So sind unfreundliche Mitarbeiter am Telefon, häufiges Weiterverbinden aufgrund mangelnden Wissens über potentielle Kundenprobleme oder inkompetente Beratung häufige Gründe mangelnder Kundenzufriedenheit und somit auch Kundenbindung. Beim CUSTOR-EMPLOYEE TRAINING lernen Mitarbeiter gezielt, mit den Kunden umzugehen und ihre eigenen Stärken auszuspielen. Schwächen der Mitarbeiter werden systematisch aufgedeckt und im Rahmen des Trainings verbessert. Hierbei sind vor allem vier Aspekte relevant:

1. Telefonischer Kundenkontakt,
2. Persönlicher Kundenkontakt,
3. Kundenorientiertes Verkaufen und
4. Selbstorganisation der Mitarbeiter.

Auch dem letzten Aspekt kommt im Hinblick auf die Kundenorientierung der Mitarbeiter eine wichtige Funktion zu, da Mitarbeiter, die ihre Arbeit im Griff haben und sich selbst zu organisieren wissen, in der Regel deutlich kundenorientierter sein können.

Neben direkten Einzelmaßnahmen der Leistungsverbesserung und Interaktion mit Kunden können sich Maßnahmen zur Leistungsverbesserung auch auf die unterstützenden Systeme des Beschwerdemanagements und der Qualitätskontrolle beziehen.

Effektives *Beschwerdemanagement* ist ein wichtiges Instrument zur proaktiven Steigerung der Kundenzufriedenheit (vgl. auch Günter 1995). Untersuchungen in den USA (vgl. National Consumer Survey 1994) zeigen, daß mit zunehmender Schnelligkeit der Bearbeitung und Lösung einer Beschwerde die Wahrscheinlichkeit eines Wiederkaufs deutlich ansteigt. Beschwerden werden jedoch noch viel zu häufig nicht als das aufgefaßt, was sie sind: Chancen für das Unternehmen, es besser zu tun. Es ist wichtig, zu begreifen, daß eine Kundenbeschwerde keine „persönliche Kritik“ sondern ein „vehement vorgebrachter Ratschlag“ des Kunden ist, die ihm gegenüber erbrachte Leistung zu verbessern. Einem Kunden, der sich beschwert, liegt etwas am Kontakt mit dem Unternehmen. Wäre das nicht so, würde er sich nicht beschweren - und nie mehr wiederkommen. Gelingt es nun, seine Beschwerde schnell und gut zu bearbeiten, ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, ihn als Kunden zu halten.



Im Rahmen des Moduls CUSTOR-COMPLAINT HANDLING SYSTEM wird systematisch aufgezeigt, wie ein solches Beschwerdemanagement aussehen kann und welche Schritte zu seiner Implementierung nötig sind. Üblicherweise beginnt die Implementierung mit einer Analyse der Beschwerdeschwerpunkte (falls dies noch nicht im Rahmen einer CUSTOR-COMPLAINT ANALYSIS geschehen ist). Mit Hilfe dieser Analyse ist es möglich, Anlaufstellen und zentrale Beschwerdepunkte zu definieren. Der zweite Schritt umfaßt die Reorganisation der Beschwerdehandhabung. Hierbei gibt es vor allem drei Aufgabenbereiche zu beachten. Es sind dies:

- Beschwerdestimulierung,
- Beschwerdeannahme und
- Falllösung.

Im Hinblick auf die Beschwerdestimulierung ist es zunächst nötig, definierte Beschwerdekanaäle zu schaffen und diese dem Kunden zu kommunizieren. Nur wenn es für den Kunden einfach ist, sich zu beschweren, wird er davon auch Gebrauch machen.

In diesem Zusammenhang sind definierte Anlaufstellen festzulegen. Häufig muß diesbezüglich eine zentrale Annahmestelle (u.U. in Verbindung mit einer zentralen Telefonnummer) eingerichtet werden. Die Entscheidung, ob ein Beschwerdemanagement zentral oder dezentral geführt wird, ist sicherlich von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und von unternehmensinternen Rahmenbedingungen beeinflusst. Insbesondere die Art der Leistung, die Zahl der Kunden (je mehr Kunden ein Unternehmen hat, desto eher wird die Notwendigkeit eines zentralen Beschwerdemanagement bestehen) oder die Art des Vertriebs spielen hier eine Rolle. Auch der Entwurf eines einfachen Erfassungsformulars kann oft sehr hilfreich sein. Im dritten Schritt (Falllösung) müssen Zuständigkeiten und Reaktionszeiten definiert werden. Auf diese Weise wird sichergestellt, daß auf eine Beschwerde schnell und effektiv reagiert werden kann. Begleitend dazu müssen natürlich die technischen Voraussetzungen hierfür geschaffen werden.

Nicht zuletzt muß dann in einem letzten Schritt (Beschwerdeauswertung) eine Beschwerdedatenbank aufgebaut werden, die im weiteren die Verfolgung von Beschwerden sowie die Identifikation von Schwerpunkten erleichtert.

Allerdings kann ein Beschwerdemanagement die Messung von Kundenzufriedenheit nur ergänzen und nicht ersetzen, da mittlerweile bekannt ist, daß sich nur ein kleiner Teil der unzufriedenen Kunden tatsächlich beschwert. Die weitaus meisten Kunden behalten ihre Unzufriedenheit für sich - und kaufen nie wieder.

*Ergebnisbezogenes Qualitätscontrolling* im Rahmen des CUSTOR-QUALITY MONITORING SYSTEM hat das Ziel, bezüglich einzelner Leistungsparameter Ziele zu definieren, deren Erreichungsgrad dann einer ständigen Kontrolle unterworfen werden kann. Somit dient ein Qualitätscontrolling nicht zuletzt auch dazu, Leistungsparameter in gewisser Weise greifbar zu machen. Auf diese Weise können Veränderungen schnell erkannt werden und ggf. Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Mögliche Leistungsparameter eines ergebnisbezogenen Qualitätscontrolling können bspw. die Fehleranfälligkeit bestimmter Produktbestandteile, die



Zahl der Reklamationen pro 1.000 ausgelieferte Produkteinheiten, die Zahl der Außendienstbesuche pro Kunde in einem bestimmten Zeitraum oder der Prozentsatz der termingerecht gelieferten Produkte sein. Im Servicebereich könnte man bspw. eine Kennzahl „first time mended“ (also die Zahl der Probleme, die beim ersten Erscheinen eines Servicetechnikers gelöst werden) betrachten.

Ein *Qualitätscontrolling* ist aber auch *prozeßbezogen* möglich. Dies verfolgt das Ziel, das Verständnis von Prozessen zu erhöhen und auf diese Weise den Prozeßablauf zu optimieren. Hierzu müssen problematische Prozesse zunächst aufgedeckt und systematisch analysiert werden. Für bestimmte Prozeßparameter werden Soll-Werte von Kennzahlen definiert, die dann einem ständigen Vergleich mit dem Ist-Stand unterzogen werden. Auf diese Weise können Maßnahmen zur Prozeßoptimierung und -beschleunigung eingeleitet werden. Mögliche Leistungsparameter im Rahmen eines prozeßbezogenen Qualitätscontrolling sind bspw. die Dauer der Anfragebeantwortung, die Lieferfrist oder die Kosten eines bestimmten Prozesses absolut oder in Relation zu den Gesamtkosten.

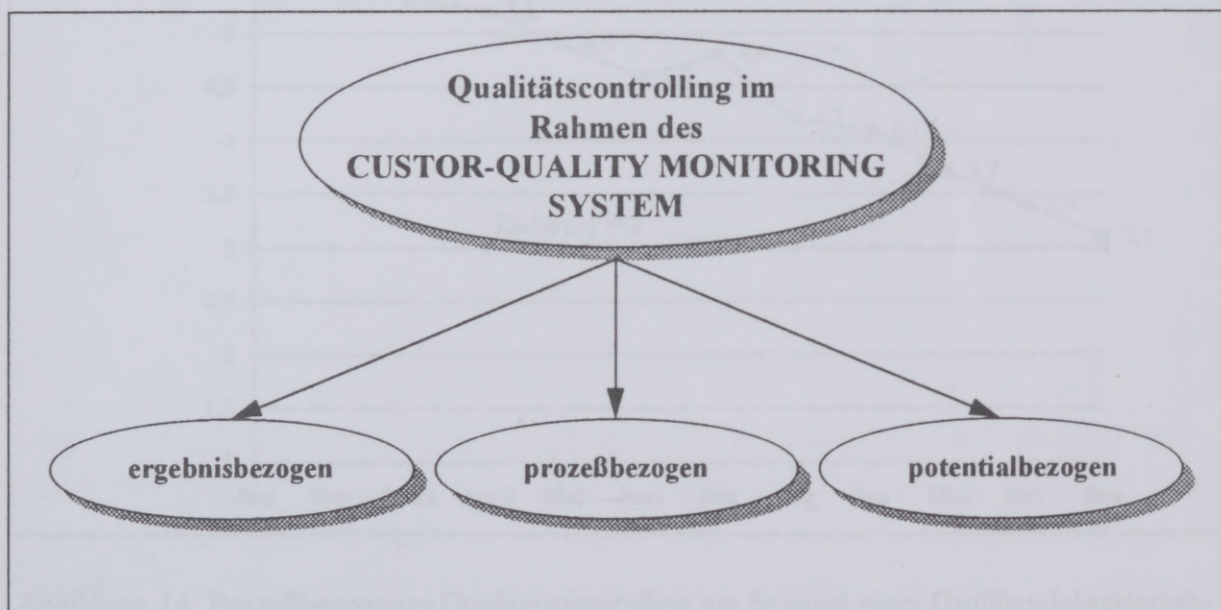


Abbildung 13: Ansatzpunkte des Qualitätscontrolling im Rahmen des CUSTOR-QUALITY MONITORING SYSTEM

Eine dritte Möglichkeit in diesem Zusammenhang ist ein *potentialbezogenes Qualitätscontrolling*. Kennzahlen in diesem Bereich stellen ab auf Humanpotentiale oder technische Potentiale, die einem Unternehmen zur Leistungserbringung zur Verfügung stehen. Je nach Vorhandensein solcher Potentiale wird ein Unternehmen seine Leistung mehr oder weniger kundenorientiert erbringen. Im Bereich der technischen Potentiale könnte man beispielsweise das durchschnittliche Alter des Maschinenparks, die Ausstattung von Außendienstmitarbeitern oder Servicetechnikern mit Mobiltelefonen zur leichten Erreichbarkeit oder die EDV-Ausstattung einzelner betrieblicher Bereiche betrachten. Humanpotentiale werden bspw. durch die Anzahl oder die Qualifikation der Mitarbeiter in bestimmten Bereichen beschrieben (z.B. Fremdsprachen im Vertrieb). Abbildung 13 zeigt die Möglichkeiten des Qualitätscontrolling im Überblick.



Im Rahmen des CUSTOR-QUALITY MONITORING SYSTEM wird eine konsequente Analyse der Prozesse, die nicht zur vollständigen Zufriedenheit der Kunden ablaufen, durchgeführt. Zu den einzelnen Prozeßschritten werden Kennzahlen definiert, die in der Lage sind, entweder das Ergebnis eines Prozesses oder den Prozeß selbst zu beschreiben. Diese Kennzahlen werden dann in regelmäßigen Abständen auf die Erreichung eines zu definierenden Soll-Wertes hin überprüft. Abbildung 14 zeigt ein Beispiel eines prozeßbezogenen Qualitätscontrolling. Dargestellt ist die Lieferfrist eines Großhandelsunternehmens im Zeitablauf. Zu Beginn des Jahres wurde dabei das Ziel definiert, zum Jahresende eine durchschnittliche Lieferfrist von drei Tagen zu erreichen. Dies wurde in diesem Fall durch Umstrukturierung der Auftragsbearbeitung, die Einführung einer neuen Lagersoftware und den Wechsel des Kooperationspartners im logistischen Bereich auch nahezu erreicht.

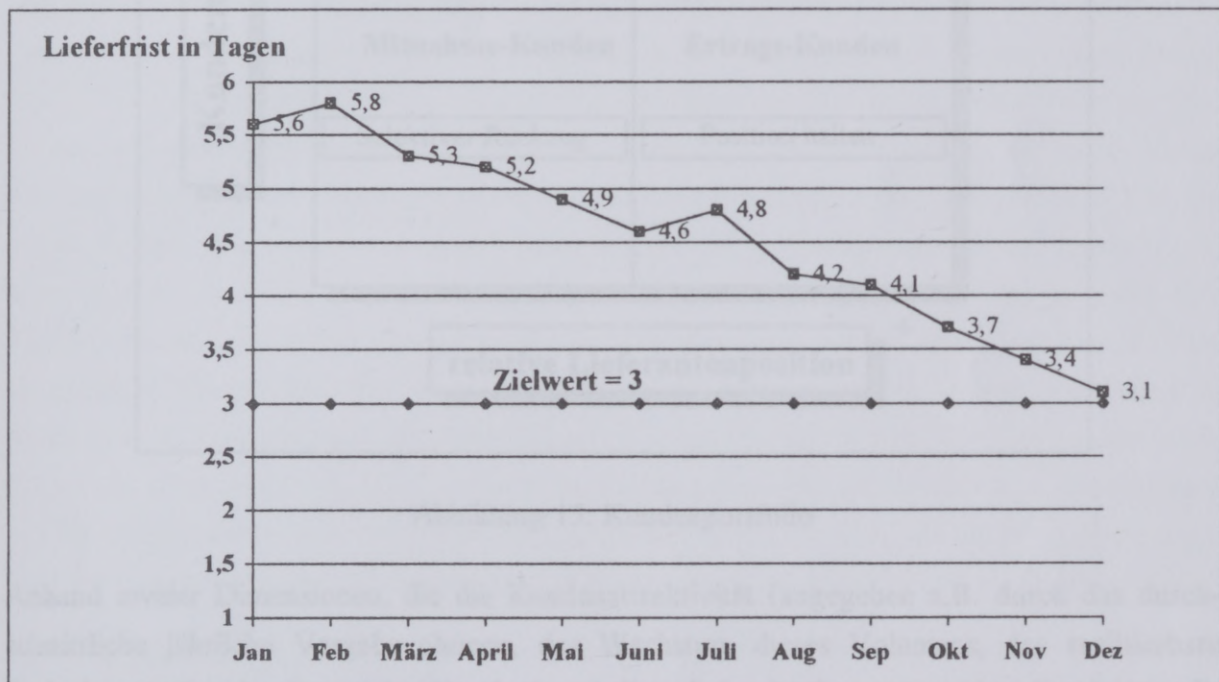


Abbildung 14: Prozeßbezogenes Qualitätscontrolling am Beispiel eines Großhandelsunternehmens

## 5.2 Kundenmanagement

Maßnahmen zur Leistungsverbesserung können erfahrungsgemäß nur einen ersten Schritt eines umfassenden Programms zur Steigerung der Kundenbindung in einem Unternehmen darstellen. Zur Erreichung einer höheren Kundenbindung ist es aber zumeist nötig, begleitend Maßnahmen des Kundenmanagements einzuleiten und diese in einen Kundenbindungssystem zu manifestieren.

Probleme bei der Kundenorientierung resultieren häufig daraus, daß nur ungenügende Klarheit über die *Struktur der bedienten Kunden* besteht. Aus dem Bestreben, möglichst keinen Kunden zu verlieren, wird oft vernachlässigt, daß es unter Zufriedenheits- aber auch Kostengesichtspunkten gar nicht nötig ist, alle Kunden in gleicher Weise zu bedienen bzw. unter Umständen



bei bestimmten Kunden sogar angeraten sein kann, diese aufzugeben. Ein wirksames Instrument im Rahmen der CUSTOR-CUSTOMER STRUCTURE ANALYSIS ist das *Kundenportfolio*, das in Abbildung 15 dargestellt ist.

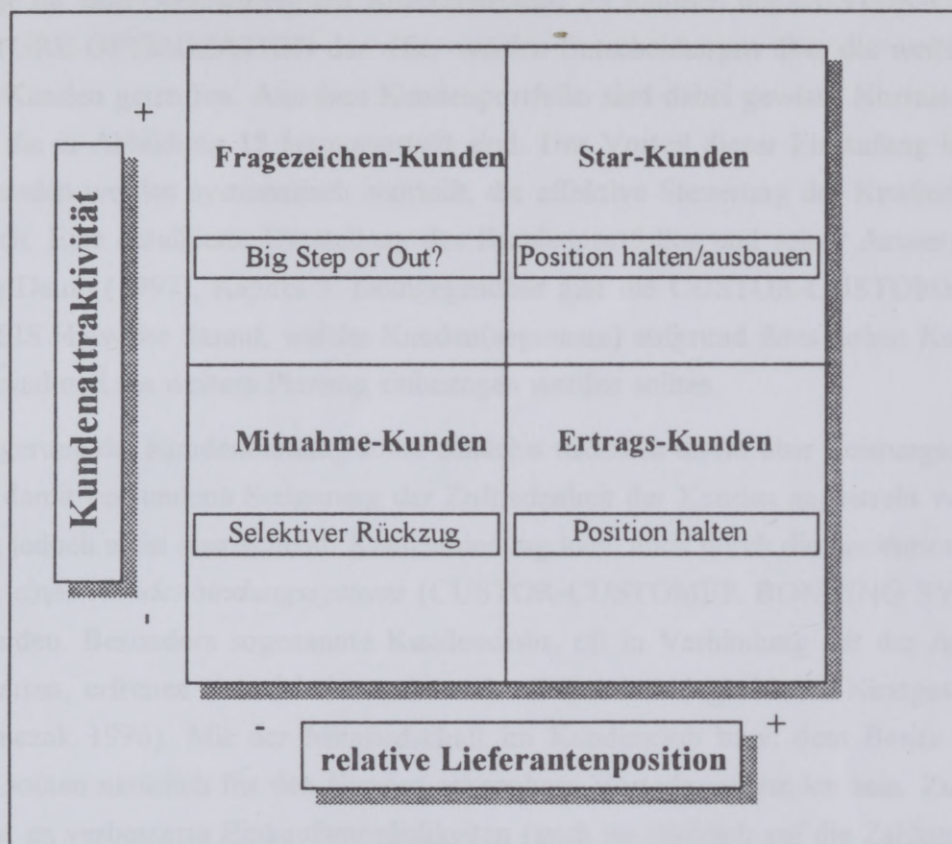


Abbildung 15: Kundenportfolio

Anhand zweier Dimensionen, die die Kundenattraktivität (angegeben z.B. durch das durchschnittliche jährliche Vergabevolumen, das Wachstum dieses Volumens, das realisierbare Preisniveau oder das Image des Kunden) und die relative Lieferantenposition (bestimmt z.B. durch den Lieferantenanteil im Vergleich zum stärksten Wettbewerber oder die Qualität der Geschäftsbeziehung) angeben, kann eine Einstufung der Kunden vorgenommen werden.

Eine weitere Steuerungsgröße des Kundenmanagements ist der Kundenwert. Im Rahmen einer *Kundenwertanalyse* (CUSTOR-CUSTOMER VALUE ANALYSIS) können Kunden erkannt werden, die für das Unternehmen langfristig einen bleibenden Wert aufgrund gleichmäßiger Umsätze haben. Die langfristige Bedeutung von Kunden ist vielen Unternehmen häufig nicht bewußt. So kauft eine Familie, die ihren Wochenbedarf an Lebensmitteln in einer Größenordnung von DM 150.- regelmäßig bei einer Einkaufsstätte tätigt, im Laufe von nur fünf Jahren dort für DM 39.000.- ein. Erst wenn man sich derartige Größenordnungen bewußt gemacht hat, kann man auch die monetäre Bedeutung des Wortes Kundenbindung vollständig erfassen. Eine solche CUSTOR-CUSTOMER VALUE ANALYSIS ist in ihrer Anwendung sicherlich teilweise branchenabhängig. Insbesondere im Business-to-Business-Bereich, der von eher geringen Kundenzahlen gekennzeichnet ist, kann sie sicherlich einfacher angewandt werden, als



im Massenkundenbereich, wo es deutlich schwieriger ist, Umsätze einzelner Kunden zu erfassen. Hier müssen dann unter Umständen geeignete Kundensegmente betrachtet werden.

Das Kundenportfolio und die CUSTOR-CUSTOMER VALUE ANALYSIS stellen die Grundlage für eine Optimierung der Kundenstruktur im Rahmen der CUSTOR-CUSTOMER STRUCTURE OPTIMIZATION dar. Hier werden Entscheidungen über die weitere Bearbeitung der Kunden getroffen. Aus dem Kundenportfolio sind dabei gewisse Normstrategien abzuleiten, die in Abbildung 15 herausgestellt sind. Der Vorteil dieser Einstufung liegt auf der Hand: Kunden werden systematisch beurteilt, die effektive Steuerung der Kundenbearbeitung ist möglich. Eine detaillierte Darstellung des Kundenportfolios und seiner Anwendung bieten Homburg/Daum (1997), Kapitel 3. Demgegenüber gibt die CUSTOR-CUSTOMER VALUE ANALYSIS Hinweise darauf, welche Kunden(segmente) aufgrund ihres hohen Kundenwertes attraktiv sind und die weitere Planung einbezogen werden sollten.

Eine Steigerung der Kundenbindung sollte zunächst natürlich direkt über Leistungsoptimierung und eine damit verbundene Steigerung der Zufriedenheit der Kunden angestrebt werden. Dies ist häufig jedoch nicht ausreichend. Kundenbindung kann auch durch die institutionelle Verankerungen eines *Kundenbindungssystems* (CUSTOR-CUSTOMER BONDING SYSTEM) erreicht werden. Besonders sogenannte Kundenclubs, oft in Verbindung mit der Ausgabe von Kundenkarten, erfreuen sich dabei zunehmender Beliebtheit (vgl. hierzu Kirstges 1995 oder Holz/Tomczak 1996). Mit der Mitgliedschaft im Kundenclub bzw. dem Besitz einer Kundenkarte sollten natürlich für den Kunden erkennbare Vorteile verbunden sein. Zu denken ist hier bspw. an verbesserte Einkaufsmöglichkeiten (auch im Hinblick auf die Zahlungsmodalitäten), besondere Angebote, die Teilnahme an Verlosungen oder die Zusicherung von bestimmten Erstinformations- oder Vorkaufsrechten. Gerade solche Anreize, die an das Selbstwertgefühl des Kunden gerichtet sind, können im Hinblick auf die Kundenbindung sehr wirksam sein.

Die regelmäßige Kundeninformation über neue Produkte oder Produktvarianten, Anwendungsempfehlungen, Ergebnisse aus Kundenbefragungen etc. mit Hilfe einer Kundenzeitschrift kann ein solches Kundenbindungssystem wirksam unterstützen. Eine Kundenzeitschrift kann auch dem in vielen Untersuchungen von Kundenzufriedenheit kritisierten Problem der ungenügenden Informationspolitik von Unternehmen Abhilfe schaffen.

Im Rahmen des CUSTOR-CUSTOMER BONDING SYSTEM kann eine solche zielgerichtete Einführung eines Kundenbindungssystems aktiv angegangen werden. In einem ersten Schritt hierzu sollten zunächst die wesentlichen Defizite, die zu unzureichender Kundenbindung führen, analysiert werden. Dies ist unumgänglich, da von der Art der Defizite letztlich die Art des einzuführenden Systems abhängt. So macht es sicherlich keinen Sinn, den von den Kunden bemängelten Informationsdefiziten mit der Ausgabe einer Kundenkarte begegnen zu wollen. Diese ist aber u.U. ein sinnvolles Instrument, wenn trotz hoher Zufriedenheit der Kunden mit dem Unternehmen die Kundenbindung niedrig ist (vgl. hierzu auch Abbildung 7). Hier benötigen die Kunden einen zusätzlichen Anreiz, um ihre Bindung an das Unternehmen zu erhöhen. Die mit Kundenkarten häufig verbundenen Vorteile können ein solcher Anreiz sein. Aus der



CUSTOR-CUSTOMER STRUCTURE OPTIMIZATION kann erkannt werden, für welche Kunden(segmente) ein Kundenbindungssystem besonders geeignet bzw. notwendig ist.

Nach der Entscheidung über die Art und Zielgruppen des Kundenbindungssystems muß dessen operative Umsetzung in die Wege geleitet werden. Das Modul CUSTOR-CUSTOMER BONDING SYSTEM enthält hierzu detaillierte Anleitungen, welche Schritte ergriffen werden sollten, um beispielsweise einen Kundenclub ins Leben zu rufen oder eine Kundenkarte auszugeben.

Nach der Einführung eines solchen Systems ist die laufende Führung und Kontrolle ein wichtiger Bestandteil des Systems. Insbesondere der Pflege der Kundendaten kommt eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu.

### 5.3 Unternehmensführung

Neben teilweise erheblichen Leistungsdefiziten von Unternehmen, die negative Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit haben, sind für Probleme in diesem Bereich i.d.R. auch tieferliegende Gründe, die das generelle Selbstverständnis der Unternehmen und die Auffassung ihrer Stellung den Kunden gegenüber betreffen, verantwortlich. Die Behebung dieser Ursachen mangelnder Kundenorientierung ist vornehmlich ein Problem der Unternehmensführung. Insbesondere drei Bereiche sind hier kritisch (vgl. auch das Modul CUSTOR Va in Abbildung 3):

- die Organisationsgestaltung,
- die Personalführung und
- die Unternehmenskultur.

Das Ausmaß, in dem diese drei Aspekte kundenorientiert sind, wird mit Hilfe des Customer Orientation Index (COI) beurteilt. Dabei wird für jeden der drei Bereiche ein eigener Index berechnet. Für den Bereich Organisationsgestaltung ist dies der CUSTOR-COI-O (Customer Orientation Index - Organisation), für die Personalführung der CUSTOR-COI-P (Customer Orientation Index - Personalführung) und für den Bereich Unternehmenskultur der CUSTOR-COI-C (Customer Orientation Index - Culture). Diese können dann zu einem übergeordneten Customer Orientation Index (CUSTOR-COI) verbunden werden. Abbildung 16 zeigt den Zusammenhang der einzelnen Indices und gibt einen Überblick über Faktoren, die dem jeweiligen Bereich zugeordnet werden können.

Sicherlich ist es so, daß die in Abbildung 16 dargestellten Kriterien des COI nur eine allgemeine Empfehlung bezüglich zu betrachtender Elemente der Kundenorientierung in den drei Bereichen sein können. Sie sind fallweise auf ihre Verwendbarkeit zu prüfen. In jedem Fall müssen sie aber durch konkrete Einzelfragen unterlegt werden, die dann im Rahmen einer Unternehmensanalyse (wie im Fall der Organisationsgestaltung) oder einer Mitarbeiterbefragung (bei den Kriterien der Personalführung und der Unternehmenskultur) erfaßt werden. Da dies jedoch unserer Erfahrung nach eine sehr unternehmensspezifische Angelegenheit ist, verzichten wir an dieser Stelle darauf, diesen Schritt hier in übergreifender Form darzulegen.



Mangelnde Kundenorientierung resultiert in vielen Unternehmen zunächst aus einer inadäquaten *Organisationsstruktur*. Anzustreben sind sowohl eine kundenorientierte Aufbau- als auch Ablauforganisation. In vielen Unternehmen sind diesbezüglich jedoch eine Reihe von Kernproblemen zu erkennen, an denen eine Umgestaltung ansetzen muß. Insbesondere die in vielen Unternehmen sehr hohe Prozeßstandardisierung und Spezialisierung mit dementsprechenden Einbußen an Flexibilität, starke Hierarchien in Verbindung mit geringer Delegation von Kompetenz, die es unmöglich machen, daß Kundenwünsche schnell bearbeitet werden, sind als größte Hemmschule der Kundenorientierung in diesem Bereich zu nennen (vgl. auch Homburg 1995).

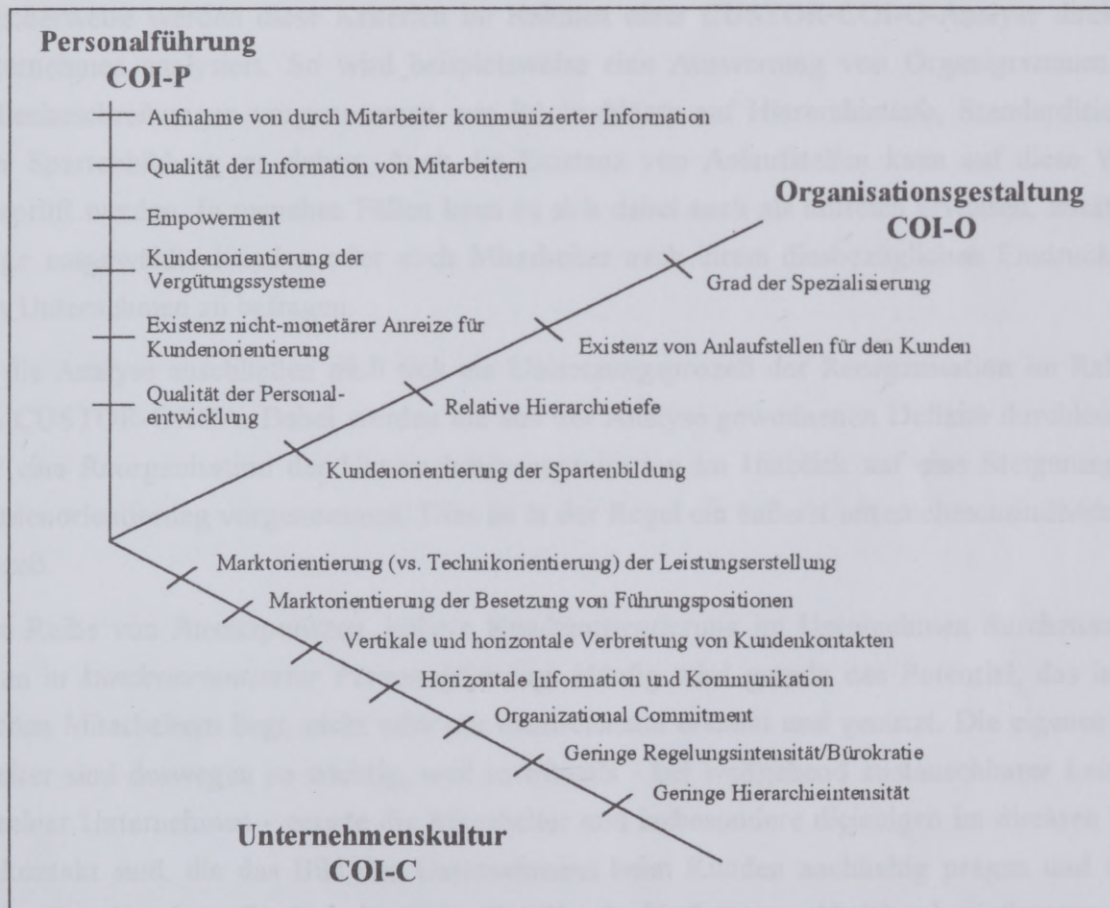


Abbildung 16: Dimensionen und Faktoren des Customer Orientation Index (COI)

Kommt ein Kunde dann doch einmal auf das Unternehmen mit einem Wunsch oder einer Beschwerde zu, so ist es recht häufig der Fall, daß er von Abteilung zu Abteilung weiterverwiesen wird. Insofern ist es ein Bestandteil hoher Kundenorientierung, wenn definierte Anlaufstellen für den Kunden existieren und diese dem Kunden auch bekannt sind.

Ein letzter Punkt in diesem Zusammenhang ist auch die Frage, inwieweit Sparten im Unternehmen kundenorientiert gebildet sind. Hier herrscht unserer Erfahrung nach noch viel zu häufig eine historisch gewachsene, produktbezogene Spartenbildung vor. Diese ist aber immer weniger in der Lage, stetig wachsende und sich ändernde Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Häufig ist Konsequenz einer solchen Spartenbildung, daß Kunden mit einer Vielzahl von verschiedenen Ansprechpartnern zu tun haben und im Zweifelsfall nicht wissen, an wen sie sich



wenden müssen. Als Konsequenz daraus sind im Unternehmen zumeist produkt- und nicht kundenorientierte Denkweisen verankert.

Der Grad der Kundenorientierung der Aufbau- bzw. Ablauforganisation wird durch den CUSTOR-COI-O (Customer Orientation Index - Organization) erfaßt. Hierbei werden bestimmte der oben dargestellten Sachverhalte gemessen und in einem Index angegeben. Je höher dieser auf einer Skala von 0 bis 100 ausfällt, desto höher ist auch die Kundenorientierung der Organisation des zugrundeliegenden Unternehmens. Abbildung 16 sind die zentralen Faktoren dieses Index zu entnehmen. Diese Faktoren stellen übergeordnete Aspekte dar, die im Anwendungsfall durch unternehmensspezifische Kriterien unterlegt werden müssen.

Üblicherweise werden diese Kriterien im Rahmen einer CUSTOR-COI-O-Analyse direkt im Unternehmen analysiert. So wird beispielsweise eine Auswertung von Organigrammen und Stellenbeschreibungen vorgenommen, um Rückschlüsse auf Hierarchietiefe, Standardisierung oder Spartenbildung zu ziehen. Auch die Existenz von Anlaufstellen kann auf diese Weise überprüft werden. In manchen Fällen kann es sich dabei auch als hilfreich erweisen, zusätzlich einige ausgewählte Kunden oder auch Mitarbeiter nach ihrem diesbezüglichen Eindruck von dem Unternehmen zu befragen.

An die Analyse anschließen muß sich ein Umsetzungsprozeß der Reorganisation im Rahmen von CUSTOR-ORGA. Dabei werden die aus der Analyse gewonnenen Defizite durchleuchtet und eine Reorganisation der Unternehmensorganisation im Hinblick auf eine Steigerung der Kundenorientierung vorgenommen. Dies ist in der Regel ein äußerst unternehmensindividueller Prozeß.

Eine Reihe von Ansatzpunkten, höhere Kundenorientierung im Unternehmen durchzusetzen, liegen in *kundenorientierter Personalführung*. Häufig wird gerade das Potential, das in den eigenen Mitarbeitern liegt, nicht oder nur unzureichend erkannt und genutzt. Die eigenen Mitarbeiter sind deswegen so wichtig, weil es oftmals - bei weitgehend austauschbarer Leistung einzelner Unternehmen - gerade die Mitarbeiter und insbesondere diejenigen im direkten Kundenkontakt sind, die das Bild des Unternehmens beim Kunden nachhaltig prägen und somit auch die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung nachhaltig beeinflussen (vgl. Meyer/Dornach 1996). Mitarbeiter müssen vom Management zu kundenorientiertem Verhalten motiviert werden. Insbesondere drei Bereiche sind hier relevant:

- Art des Führungsverhaltens,
- Existenz von Anreizen sowohl monetärer als auch nicht-monetärer Art zu mehr Kundenorientierung sowie
- Möglichkeiten der Personalentwicklung.

Die Erfassung des Grades der Kundenorientierung im Bereich Personalführung geschieht über den Customer Orientation Index - Personalführung (COI-P). Analog der bereits beim COI-O vorgestellten Vorgehensweise wird auch hier eine Unterlegung der in Abbildung 15 dargestellten Faktoren des COI-P vorgenommen. Im Gegensatz dazu ist beim COI-P jedoch in der Regel eine Mitarbeiterbefragung das geeignete Instrument, hier Defizite aufzudecken. Mitarbeiter



werden dabei über einzelne Aspekte obiger Bereiche, wie z.B. über das Informationsverhalten von Führungskräften oder die Möglichkeiten der Personalentwicklung, befragt. Prinzipiell läuft eine Mitarbeiterbefragung dabei nicht anders ab als eine Kundenbefragung, wie sie bereits im Modul CUSTOR II und dort insbesondere als kumulativer Meßansatz (CUSTOR-CUM) vorgestellt wurde. Auch der COI-P wird auf einer Skala von 0 bis 100 angegeben, wobei höhere Werte einen höheren Grad der Kundenorientierung ausdrücken.

Das *Führungsverhalten* bestimmt das Ausmaß, in dem Mitarbeiter eigenverantwortlich Kundenorientierung verwirklichen können. Nur Mitarbeitern, die über genügend Entscheidungsfreiheit verfügen, einerseits Kunden gegenüber Flexibilität zu zeigen, andererseits aber auch interne Abläufe durch schnelles Handeln und kurze Entscheidungswege kundenorientiert zu gestalten, wird es gelingen, Kundenorientierung in die Tat umzusetzen.

Aber auch die Art und Weise, in der Vorgesetzte reagieren, wenn Mitarbeiter mit Informationen oder Problemen zu ihnen kommen, spielt eine gewichtige Rolle. Nur wenn Vorgesetzte hier eine Politik der „offenen Türen“ einhalten, ist gewährleistet, daß wichtige Informationen - auch über die Kundenbasis - nach oben gelangen. Dies ist im übrigen besonders wichtig für den Fall schlechter Informationen. Hier wäre es fatal, wenn sich im Unternehmen - wie leider allzuhäufig der Fall - die Überbringer schlechter Nachrichten quasi „geköpft“ werden. Solche Verhaltensweisen führen mit der Zeit dazu, daß Führungskräfte von negativen Nachrichten (z.B. von massiven Kundenbeschwerden) systematisch abgeschottet werden. Sie agieren mehr und mehr in einer „Traumwelt“ und verlieren den Blick für die Probleme des Unternehmens, insbesondere (aber nicht ausschließlich) im Hinblick auf die Kundenorientierung.

Im Zusammenhang mit der Steigerung der Kundenorientierung gewinnt das Schlagwort des Empowerment von Mitarbeitern zunehmend an Bedeutung. Empowerment läßt sich in mehreren Kernthesen zusammenfassen:

1. Mitarbeiter müssen genügend Entscheidungsspielräume für eigenverantwortliches Handeln haben.
2. Zwischen Unternehmen, Vorgesetzten und Mitarbeitern muß eine Vertrauensbasis geschaffen werden, die Einsatz- und Verantwortungsbereitschaft fördert. Dies schließt auch eine gewisse Fehlertoleranz mit ein.
3. Den Mitarbeitern muß Gelegenheit zu selbständigem und eigenverantwortlichem Handeln zum Nutzen des Unternehmens gegeben werden.
4. Unternehmen und Vorgesetzte müssen den Mitarbeitern zu Fähigkeiten und Kompetenzen verhelfen, Aufgaben selbständig und eigenverantwortlich zu erfüllen.
5. Vorgesetzte und Mitarbeiter müssen ihrer neuen Rolle im Rahmen des Empowerment verantwortungsbewußt gerecht werden.
6. Dies alles kann nur mit voller Unterstützung der Unternehmensführung und der Vorgesetzten in die Tat umgesetzt werden.



Über die Art und Weise, in der Mitarbeiter zu eigenverantwortlichen Handeln angeleitet werden, hinaus, gibt es im Bereich des Führungsverhaltens aber noch weitere Ansatzpunkte der Mitarbeitermotivation. Insbesondere die Informationspolitik, die Vorgesetzte ihren Mitarbeitern gegenüber betreiben, spielt für deren Motivation eine wichtige Rolle. Mitarbeiter, die über Ziele und Strategien des Unternehmens kaum informiert sind, werden wohl deutlich weniger Motivation zeigen als Mitarbeiter, die diese Ziele und die Rolle, die sie im Zielerreichungsprozeß spielen, kennen.

Ein wichtiger Punkt in der Motivation der Mitarbeiter ist die Vergütung bzw. das vom Unternehmen installierte Vergütungssystem, nach dem Führungskräfte und Mitarbeiter entlohnt werden. Richtige Kundenorientierung schließt unseres Erachtens in jedem Fall ein *kundenzufriedenheitsorientiertes Vergütungssystem* ein, da nur so volle Kundenorientierung erreicht werden kann. Solange nämlich mangelndes kundenorientiertes Verhalten nicht durch Gehaltseinbußen sanktioniert wird, wird unserer Erfahrung nach immer ein Teil der Mitarbeiter wenig zu Kundenfreundlichkeit geneigt sein. Ein solches Vergütungssystem ist darüber hinaus auch in besonderem Maße geeignet, die Tatsache, daß es letztlich der Kunde ist, der das eigene Gehalt bezahlt, jedem Mitarbeiter des Unternehmens nachdrücklich zu verdeutlichen.

Zur Einführung eines kundenzufriedenheitsorientierten Vergütungssystems im Rahmen des Moduls CUSTOR-COMPENSATION müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. So sollte ein allgemein, d.h. von allen betroffenen Unternehmensbereichen bzw. Mitarbeitern, akzeptiertes Meßsystem für Kundenzufriedenheit vorliegen. Dies ist sicherlich nicht bereits bei der ersten Messung von Kundenzufriedenheit der Fall. Gewisse Erfahrung ist vor allem auch für die Definition von Anspruchsniveaus vonnöten. Die Messung von Kundenzufriedenheit sollte darüber hinaus regelmäßig durchgeführt werden und dem Gehaltsfindungsrhythmus des Unternehmens angepaßt sein. Üblicherweise wird auf Basis der Ergebnisse der Messung von Kundenzufriedenheit einmal pro Jahr ein variabler Anteil des Gehaltes gezahlt. Der Anteil der auf Basis der Kundenzufriedenheitsdaten errechneten Prämie am Gesamtgehalt kann dabei nach Ausmaß des Kundenkontaktes und der Führungsverantwortung variieren, er sollte jedoch nicht zu klein sein, um einen wirklichen Anreiz darzustellen. Die jährliche Zahlung impliziert, daß zu diesem Zweck die Kundenzufriedenheit einmal jährlich (mit möglichst geringem Abstand zur Zahlung der Prämie) erhoben werden sollte. Bei der Anlage des Meßsystems ist strengstens auf Repräsentativität der erhobenen Daten zu achten, falls sich eine Befragung der Gesamtheit der Kunden ausschließt.

Zur Berechnung der Prämie existieren verschiedene Möglichkeiten. Sicherlich die häufigste ist die Definition von bestimmten Schwellenwerten, ab deren Erreichung die Prämie in einer bestimmten Höhe gezahlt wird. So könnte ein Prämienplan bspw. vorsehen, ab einem Kundenzufriedenheitswert von 70 eine Prämie von DM 5.000.- zu zahlen, ab 75 DM 10.000.- und ab 80 DM 15.000.-. Eine zweite Möglichkeit besteht, die Berechnung von der Veränderung des Wertes im Vergleich zur letzten Messung abhängig zu machen. Im Gegensatz zur ersten Methode, die Verringerungen der Kundenzufriedenheit nicht unbedingt sanktioniert, liegt hier der Fokus klar auf der Steigerung der Kundenzufriedenheit. Dieses System bietet sich folglich vor



allem dann an, wenn absolut eine geringe Kundenzufriedenheit besteht und diese schnell gesteigert werden soll. Eine weitere Methode legt zur Berechnung einen definierten Zielwert der Kundenzufriedenheit zugrunde und berechnet die Prämie anhand der Erreichung dieses Zielwertes. Natürlich sind auch Kombinationen der aufgezeigten Methoden möglich. Hinsichtlich der Bemessungsgrundlage und der Berechnung der Prämie müssen einige Anforderungen erfüllt sein, die die Anwendung eines kundenzufriedenheitsorientierten Vergütungssystems erfordert. Dies sind insbesondere:

- Beeinflussbarkeit (der einzelne Mitarbeiter muß mit seinem Verhalten Einfluß auf das Ergebnis haben können),
- Zurechenbarkeit (Kongruenz zwischen Bezugssystem und organisatorischer Einheit),
- Motivationswirkung (das Vergütungssystem muß einen wirklichen Anreiz schaffen),
- Flexibilität,
- Transparenz und
- Akzeptanz.

Neben monetären Anreizen spielen aber auch nicht-monetäre Anreize eine wichtige Rolle in diesem Zusammenhang. Kundenorientierung muß von den Vorgesetzten und Kollegen auch anerkannt werden. Belobigungen für besonders kundenorientiertes Verhalten oder die Ausschreibung eines Wettbewerbs für mehr Kundenorientierung können hier eine deutliche Steigerung der Aufmerksamkeit der Mitarbeiter bewirken.

Im Rahmen der *Personalentwicklung* bietet sich vor allem die Möglichkeit an, im Rahmen von internen Fortbildungsveranstaltungen das Thema Kundenzufriedenheit einer breiten Mitarbeiterzahl zugänglich zu machen. Workshops, die sich mit Themen wie Kundennähe, Messung und Management von Kundenzufriedenheit oder Marketing- und Vertriebsmanagement beschäftigen, können einen wesentlichen Beitrag zur Sensibilisierung der Mitarbeiter für kundenorientiertes Verhalten leisten. Auch Verhaltensseminare, die sich mit Themen der Kundenorientierung beschäftigen, können hierzu hilfreich sein. Kundennähe ist kein leerer Begriff, Kundennähe muß vom Management vorgelebt werden und in den Köpfen aller Mitarbeiter verankert sein. Seminare, auf denen dies vermittelt und in Form von Diskussionen, Workshops oder Rollenspielen unter Umständen auch erlebt wird, können hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten.

Letzter Ansatzpunkt zur Optimierung der Kundenzufriedenheit, der im Bereich der Unternehmensführung liegt, ist die *Unternehmenskultur*. Häufig sind Probleme in der Kundenorientierung nicht nur an konkreten Leistungsmerkmalen festzumachen, sondern liegen in einer grundsätzlich wenig kundenorientierten Unternehmenskultur begründet. Obwohl Fragen der Unternehmenskultur ein Feld darstellen, das als eher wenig determiniert und somit schwerer erfaßbar als z.B. Kundenzufriedenheit gesehen wird, sind Meßansätze zur Erfassung der Unternehmenskultur in jüngerer Zeit erheblich weiterentwickelt und für die Praxis einsetzbar gemacht worden (vgl. Webster 1990 oder Hilker 1993). Zur Messung des Grades der Kundenorientie-



rung der Unternehmenskultur werden dabei im CUSTOR-System folgende Faktoren betrachtet:

- Marktorientierung (vs. Technikorientierung) der Leistungserstellung,
- Marktorientierung der Besetzung von Führungspositionen,
- vertikale und horizontale Verbreitung von Kundenkontakten,
- horizontale Information und Kommunikation,
- Organizational Commitment,
- Grad der Regelungsintensität/Bürokratie sowie
- Hierarchieintensität.

Diese werden mit einzelnen Fragen im Hinblick auf die Kundenorientierung des Unternehmens unterlegt. Der Grad der Kundenorientierung kann dann, analog zum COI-O und zum COI-P, mit einem Customer Orientation Index - Culture (COI-C), der auf einer Skala von 0 bis 100 variiert, angegeben werden.

Im Hinblick auf die Marktorientierung sind vor allem die Leistungserstellung und die Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen zu betrachten. Solange in Unternehmen nach wie vor Techniker in den obersten Managementpositionen dominieren und die Produktentwicklung eher von der Frage „Was können wir entwickeln?“ als von der Frage „Was will der Markt?“ geleitet wird, ist sicherlich unmittelbar einzusehen, daß es mit der Kundenorientierung dieser Unternehmen nicht weit her sein kann.

In vielen Unternehmen wird es ab einer gewissen Hierarchiestufe als geradezu lästig angesehen, in Kontakt mit Kunden zu treten. Gerade mit Kontakten auf hoher Ebene kann aber Kundenorientierung wirksam kommuniziert und - auch das ein nicht zu unterschätzender Effekt - den eigenen Mitarbeitern vorgelebt werden. In wirklich kundenorientierten Unternehmen sind sich auch die Führungskräfte nicht zu schade, regelmäßig den Kontakt mit den Kunden zu suchen. Wie dies erfolgen kann, beispielsweise durch die Festlegung einer bestimmten Anzahl von Besuchen oder Telefonaten, die ein Manager im Monat mit Kunden absolvieren muß oder durch das Abhalten regelmäßiger Kundentreffen mit Managementbeteiligung, bleibt sicherlich dem einzelnen Unternehmen selbst überlassen. Wichtig ist jedoch, daß es solche Kontakte auf *allen* Ebenen gibt. Dies ist mit „vertikaler Verbreitung von Kundenkontakten“ gemeint.

Auch die Stellung jedes einzelnen Mitarbeiters zu seinem Arbeitgeber kann in vielen Unternehmen zu einem Problem in der Kundenorientierung werden. Häufig gehört es zum „guten Ton“, auf die Firma zu schimpfen, in der man tätig ist. Daß dies bei den Kunden - und allzu häufig gelangt ihnen solches auch zu Ohren - keinen besonders guten Eindruck hinterläßt, versteht sich von selbst. Zur Messung dieses Aspekts - in der Fachliteratur auch als „Organizational Commitment“ bezeichnet (vgl. z.B. Mowday/Steers/Porter 1979) - existieren anerkannte und vielfach erprobte Skalen, die im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung Anwendung finden.



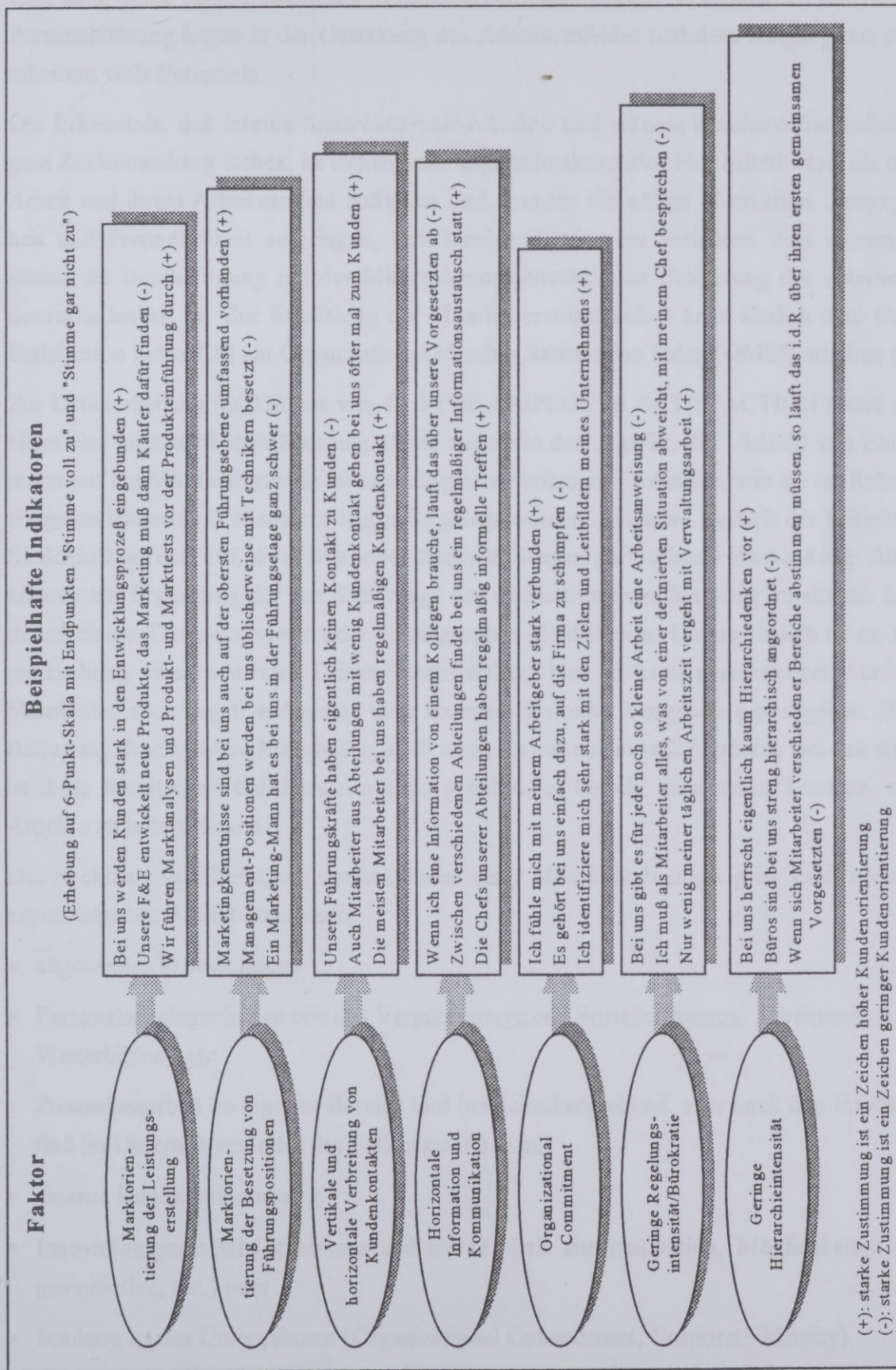
Nicht zuletzt bestimmt in Verbindung mit der Art der unternehmensinternen Kommunikation die Hierarchie- und Regelungsintensität letztlich, wie schnell (und somit auch kundenorientiert) Prozesse ablaufen. Häufig ist es diesbezüglich so, daß ein Mitarbeiter einer Abteilung A, der eine Information von einem Mitarbeiter der Abteilung B benötigt, hierzu den ersten gemeinsamen Vorgesetzten einschaltet. Viel leichter wäre es jedoch, direkt auf den Mitarbeiter der Abteilung B zuzugehen. Dies ist jedoch in vielen Unternehmen geradezu unerwünscht. Auch übertriebene Bürokratie kann hier einen nicht unerheblichen Beitrag zu mangelnder Kundenorientierung leisten. Wenn ein Verkaufsmitarbeiter die Hälfte seiner Zeit mit Verwaltungsarbeit und „Papierkrieg“ verbringt, braucht man sich nicht zu wundern, wenn ihm dann keine Zeit mehr für seine eigentliche Aufgabe - den Kundenkontakt - bleibt.

Abbildung 17 zeigt abschließend beispielhaft einzelne Fragen, die im Rahmen der Erhebung des COI-C in verschiedensten Unternehmen gestellt wurden.

Sicherlich ist es kaum möglich, in einem Unternehmen alle der dargestellten Bestandteile einer COI-Analyse zu implementieren. Vielmehr ist eine sinnvolle Adaption des vorgestellten Konzeptes an die jeweilige Unternehmenssituation erforderlich. Dies bedingt auch, daß eine Schwerpunktbildung vorgenommen werden muß. Auch die Aspekte des COI-C werden üblicherweise durch Befragung von Mitarbeitern erhoben. Analog zum COI-O kann es aber auch hier sinnvoll sein, zusätzlich eine Auswahl von Kunden zu befragen. Hierdurch können unter Umständen zusätzliche Einblicke in die Kultur gewonnen werden. Aus der Ausprägung der einzelnen COI-Bestandteile können dann Rückschlüsse auf Probleme in der Kundenorientierung gezogen werden, die dann im Rahmen eines CUSTOR-CULTURAL MANAGEMENT sukzessiv behoben werden können.

Ein solcher kultureller Veränderungsprozeß ist hochgradig komplex und zieht sich im Regelfall über mehrere Jahre hin. Der Prozeß ist unternehmensindividuell zu gestalten. Eine detaillierte Darstellung der möglichen Instrumente kann an dieser Stelle nicht erfolgen. Sie würde sicherlich den Rahmen dieses Papiers sprengen. Stellvertretend für zahlreiche andere Ansätze sei hier lediglich die Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensleitsätzen erwähnt. Unternehmensleitsätze stellen ein hervorragendes Instrument zur Beeinflussung der Unternehmenskultur dar. Allerdings beschränken sich viele Vorstände auf die Formulierung solcher Leitsätze und setzen sich nicht systematisch mit der Frage auseinander, wie diese Leitsätze tatsächlich mit Leben erfüllt werden können. In der Praxis beobachtet man dann häufig das Phänomen, daß die Mitarbeiter auf der ausführenden Ebene den Leitsätzen mit einem gewissen Zynismus gegenüberstehen, diese teilweise durch textliche Veränderungen karikieren. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, daß die Leitsätze auch durch die Mitarbeiter umfassend diskutiert und interpretiert werden. Dies geschieht durch ein vernetztes System von Workshops, an deren Ende das Unternehmen über ein weitgehend akzeptiertes und von den Mitarbeitern interpretiertes System von Leitsätzen verfügt.





Customer  
Index-  
Culture

Abbildung 17: Beispielhafte Einzelfragen im Rahmen der Erhebung des COI-C



Von allen drei Aspekten des COI beeinflusst ist die Mitarbeiterzufriedenheit. Je ausgeprägter die einzelnen Kriterien des COI im Hinblick auf Mitarbeiterorientierung bzw. Kundenorientierung sind, desto größer dürfte die Mitarbeiterzufriedenheit sein. Insbesondere im Bereich der Personalführung liegen in der Gestaltung des Arbeitsumfeldes und dem Umgang mit den Mitarbeitern viele Potentiale.

Die Erkenntnis, daß interne *Mitarbeiterzufriedenheit* und externe Kundenzufriedenheit in engem Zusammenhang stehen, ist mittlerweile allgemein akzeptiert. Nur Mitarbeiter, die mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitsumfeld zufrieden sind, werden die nötige Motivation, Ausgeglichenheit und Freundlichkeit aufbringen, sich kundenorientiert zu verhalten. Aus diesem Grund nimmt die Beschäftigung mit der Mitarbeiterzufriedenheit zur Steigerung der externen Kundenzufriedenheit zu. Zur Ermittlung der Mitarbeiterzufriedenheit kann ähnlich dem Customer Satisfaction Index CSI ein Organizational Member Satisfaction Index (OMSI) erhoben werden.

Zur Datenerhebung im Rahmen von CUSTOR-EMPLOYEE SATISFACTION bietet sich vor allem eine multiattributive Messung an, da nur sie in der Lage ist, die Vielzahl von Einflußkriterien auf die Mitarbeiterzufriedenheit adäquat zu erfassen. Ereignisse, wie sie im Rahmen der ereignisorientierten Meßansätze zugrunde gelegt werden, treten im Bereich der Mitarbeiterzufriedenheit seltener auf, diese Methoden finden deswegen auch seltener Anwendung. Allerdings können zur Ergänzung der auf dem Wege der multiattributiven Messung erhaltenen Informationen einige Tiefeninterviews oder Fokusgruppen dienlich sein. Unumgänglich ist es, zur Datenerhebung einen neutralen Dritten einzuschalten. Nur so kann gewährleistet werden, daß Mitarbeiter auch negative Aspekte über Unternehmen oder Vorgesetzte preisgeben. Bei einer Befragung durch andere Mitarbeiter, auch wenn sie aus einem völlig anderen Bereich stammen, ist diese Bereitschaft üblicherweise nicht gegeben, es besteht eine starke Tendenz, negative Aspekte zu unterdrücken.

Das Spektrum von Befragungsgegenständen einer Mitarbeiterbefragung ist weit, könnte aber bspw. folgende Aspekte umfassen:

- allgemeines Wohlbefinden,
- Personalangelegenheiten wie das Vergütungssystem, Sozialleistungen, Arbeitszeit, Aus- und Weiterbildung etc.,
- Zusammenarbeit im eigenen Bereich und bereichsübergreifend, aber auch den Informationsfluß im Unternehmen oder das Führungsverhalten,
- externe Kundenorientierung,
- Innovationspotential (Spielraum und Bereitschaft zur Innovation, Möglichkeiten der Eigeninitiative, etc.) oder
- Bindung an das Unternehmen (Organizational Commitment, Corporate Identity).

Über die Mitarbeiterzufriedenheit hinaus ist auch die *interne Kundenzufriedenheit* für die Entwicklung externer Kundenzufriedenheit von Belang. Innerhalb von Unternehmen besteht üblicherweise eine Vielzahl von internen Leistungsverflechtungen. So liefern Produktionsein-



heiten häufig Materialien an nachgelagerte Produktionsstufen. Diese wieder liefern Endprodukte an Warenlager. Diese liefern die Waren aus und geben Daten über Auslieferungen zur Fakturierung weiter, müssen zuvor aber Daten aus der Auftragsbearbeitung übernehmen. Die einwandfreie Funktion dieser - hier nur beispielhaft aufgezeigten - internen Verflechtungen ist eine wichtige Voraussetzung externer Kundenzufriedenheit, da nur dann die Kunden verzögerungsfrei mit Waren in hoher Qualität bedient werden können. Um Probleme in internen Leistungsverflechtungen aufzudecken, kann man sich ebenfalls der Methode der Messung von Kundenzufriedenheit bedienen, eine Befragung wird im wesentlichen analog zu den bisher aufgezeigten Messungen der externen Kundenzufriedenheit oder der Mitarbeiterzufriedenheit durchgeführt.

## 6 Anwendungserfahrungen mit dem CUSTOR-System

Das CUSTOR-System wurde mittlerweile im Rahmen von Projekten zur Messung und Steigerung von Kundenzufriedenheit in zahlreichen Unternehmen der verschiedensten Branchen angewendet. Generell konnten wir dabei feststellen, daß die Neigung der Unternehmen, die Module I und II des Systems anzuwenden, wesentlich höher ausgeprägt ist als die Neigung zu Maßnahmen im Umsetzungsbereich. Allerdings hat sich auch gezeigt, daß die Entwicklung systematischer Ansätze und Methoden zum Umgang mit dem Problem der Kundenzufriedenheit *nach* der Messung den Unternehmen den Schritt von der Messung zum Management erleichtern kann. Daher existieren auch für die umsetzungsbezogenen Komponenten des CUSTOR-Systems mittlerweile hinreichende Erfahrungen, um eine Beurteilung vornehmen zu können.

Eine besonders interessante Erfahrung konnten wir im Hinblick auf die Frage machen, wo im Bereich der kundenorientierten Unternehmensführung die Hauptdefizite liegen. Der COI ermöglicht hier eine exakte Quantifizierung. Ein derart umfassendes Instrument zur Messung der Kundenorientierung im Unternehmensführungsbereich liegt unseres Wissens bislang nicht vor. Abbildung 18 zeigt die erreichten COI-Werte in 35 Unternehmen. Hierbei handelt es sich überwiegend um deutsche Großunternehmen. Es wird zunächst klar, daß die Kundenorientierung in der Unternehmensführung nach wie vor deutliche Defizite aufweist. Trotz teilweise bereits seit Jahren implementierten Programmen zur Steigerung der Kundenorientierung erzielen die Unternehmen insgesamt auf einer Skala von 0 - 100 nur einen Wert von 64. Interessant ist insbesondere die spezielle Betrachtung der drei Teilbereiche Organisationsgestaltung, Personalführung und Unternehmenskultur. Hier zeigt sich, daß die beiden letztgenannten Bereiche deutlich abfallen. Im Bereich der relativ gut greifbaren Organisationsgestaltung werden dagegen schon recht ordentliche Werte erzielt.



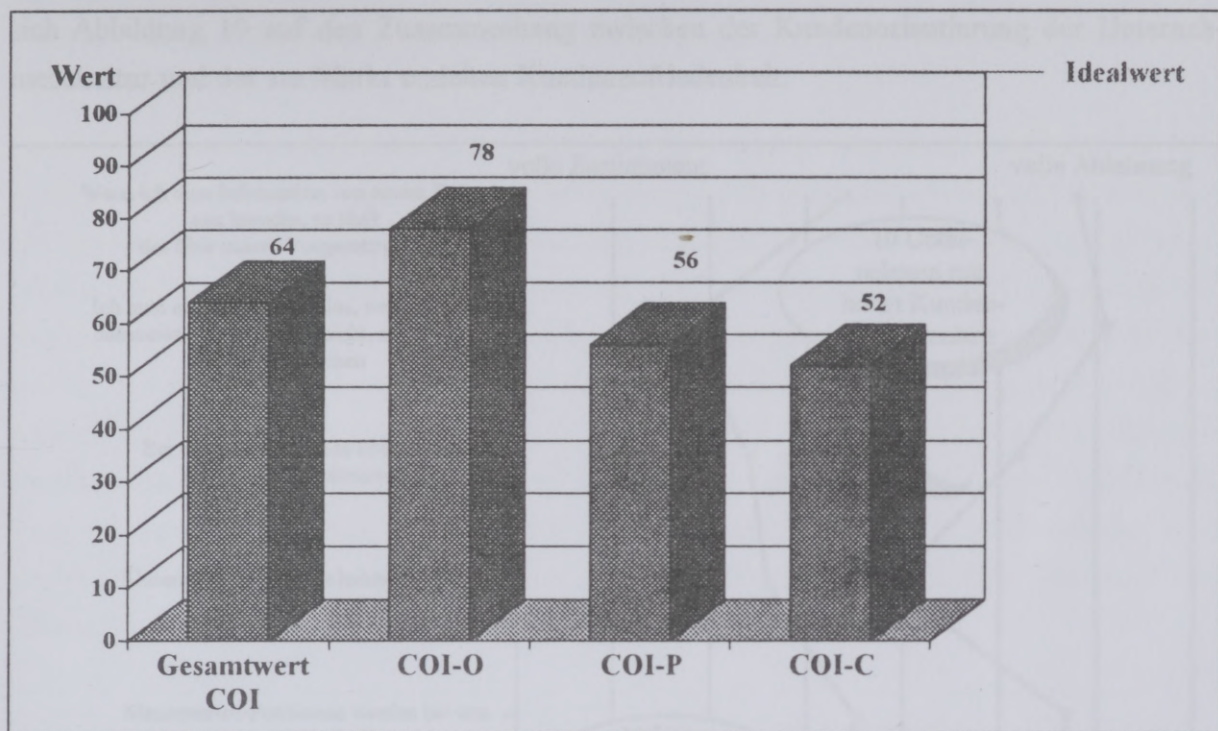


Abbildung 18: Erreichte COI-Werte in 35 Unternehmen

Dieses Ergebnis verdeutlicht ein grundsätzliches Problem: Viele Unternehmen konzentrieren sich im Rahmen des Change Management auf die „harten“ Faktoren (wie z. B. die Organisationsgestaltung). Die „weichen“ Faktoren der Unternehmensführung (Personalführung und Unternehmenskultur) werden vielerorts noch systematisch vernachlässigt. Hierin manifestiert sich unseres Erachtens auch die Tatsache, daß Veränderungsprozesse in Unternehmen häufig zu kurzfristig orientiert sind. Folglich konzentriert man sich auf diejenigen Parameter, die kurzfristig veränderbar sind. Dies führt fast zwangsläufig zu den harten Faktoren. Sie können im Regelfall kurzfristig verändert werden. Ein Organigramm kann man über Nacht ändern. Die Veränderung der weichen Faktoren erfordert dagegen eine langfristige Orientierung. Speziell im Bereich der Unternehmenskultur, wo es um Einstellungen und Denkweisen von Mitarbeitern geht, sind nachhaltige Veränderungen in einem Zeitraum von weniger als drei Jahren völlig undenkbar. Im Regelfall benötigt man mehr als fünf Jahre.

Andererseits zeigen die Ergebnisse aber auch deutlich, daß die Potentiale zur Leistungssteigerung bei den meisten Unternehmen heute im Bereich gerade dieser weichen Faktoren liegen. Es kann demnach nur nachhaltig empfohlen werden, sich systematisch mit dem Management der weichen Komponenten der Unternehmensführung (insbesondere Personalführung und Unternehmenskultur) auseinanderzusetzen.

Selbstverständlich ist mit der Quantifizierung des COI ein durchaus beträchtlicher Aufwand im Unternehmen verbunden. Vor diesem Hintergrund werden wir immer wieder mit der Frage nach dem Nutzen solcher Methoden gefragt. Diese Frage soll uns abschließend beschäftigen. Zwei zentrale Ergebnisse sollen in diesem Zusammenhang angeführt werden. Zunächst bezieht



sich Abbildung 19 auf den Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung der Unternehmenskultur und der am Markt erzielten Kundenzufriedenheit.

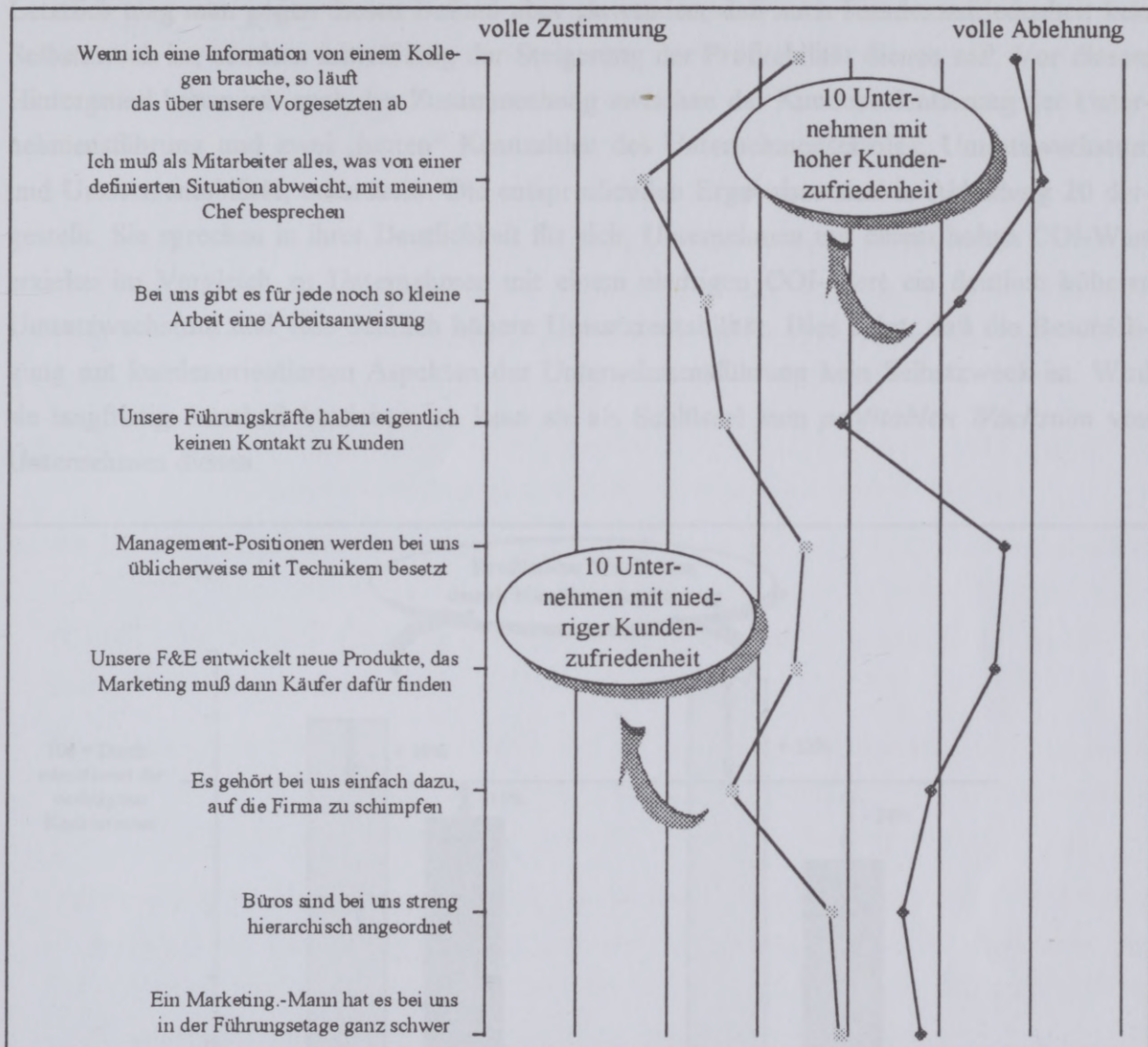


Abbildung 19: Ausprägung von Kriterien des COI-C in Unternehmen mit hoher und niedriger Kundenzufriedenheit

Die Abbildung zeigt, wie zehn Unternehmen mit hoher Kundenzufriedenheit bzw. zehn Unternehmen mit vergleichsweise niedriger Kundenzufriedenheit bezüglich ausgewählter Kriterien des COI-C abschneiden. Es handelt sich hierbei um Kriterien zu verschiedenen Faktoren der kundenorientierten Unternehmenskultur (vergleiche Abbildung 16). Es wird sehr deutlich, wie die „ungeschriebenen Regeln“, die die Unternehmenskultur bilden, die Kundenzufriedenheit nachhaltig negativ beeinflussen können. Auch wird hier deutlich, daß Unternehmen mit niedriger Kundenzufriedenheit, auch wenn sie noch so viel im operativen Bereich zur Steigerung der Kundenzufriedenheit unternehmen, niemals hervorragende Werte bei der Kundenzufriedenheit erzielen werden, wenn sie ein Kulturproblem haben und dieses nicht lösen. Insofern lautet die erste Antwort auf die aufgeworfene Frage nach dem Nutzen der Ermittlung des COI, daß ein klarer Zusammenhang mit der am Markt erzielbaren Kundenzufriedenheit besteht. Unternehmen, denen die Beschäftigung mit Kundenzufriedenheit wirklich ernst ist, können demnach an



Aspekten der kundenorientierten Unternehmensführung, wie sie im COI gemessen werden, nicht vorbei.

Letztlich mag man gegen diesen Befund aber einwenden, daß auch Kundenzufriedenheit kein Selbstzweck ist, sondern mittelfristig der Steigerung der Profitabilität dienen soll. Vor diesem Hintergrund haben wir auch den Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung der Unternehmensführung und zwei „harten“ Kennzahlen des Unternehmenserfolgs, Umsatzwachstum und Umsatzrentabilität, untersucht. Die entsprechenden Ergebnisse sind in Abbildung 20 dargestellt. Sie sprechen in ihrer Deutlichkeit für sich. Unternehmen mit einem hohen COI-Wert erzielen im Vergleich zu Unternehmen mit einem niedrigen COI-Wert ein deutlich höheres Umsatzwachstum und eine deutlich höhere Umsatzrentabilität. Dies zeigt, daß die Beschäftigung mit kundenorientierten Aspekten der Unternehmensführung kein Selbstzweck ist. Wird sie langfristig ernsthaft betrieben, so kann sie als Schlüssel zum *profitablen Wachstum* von Unternehmen dienen.

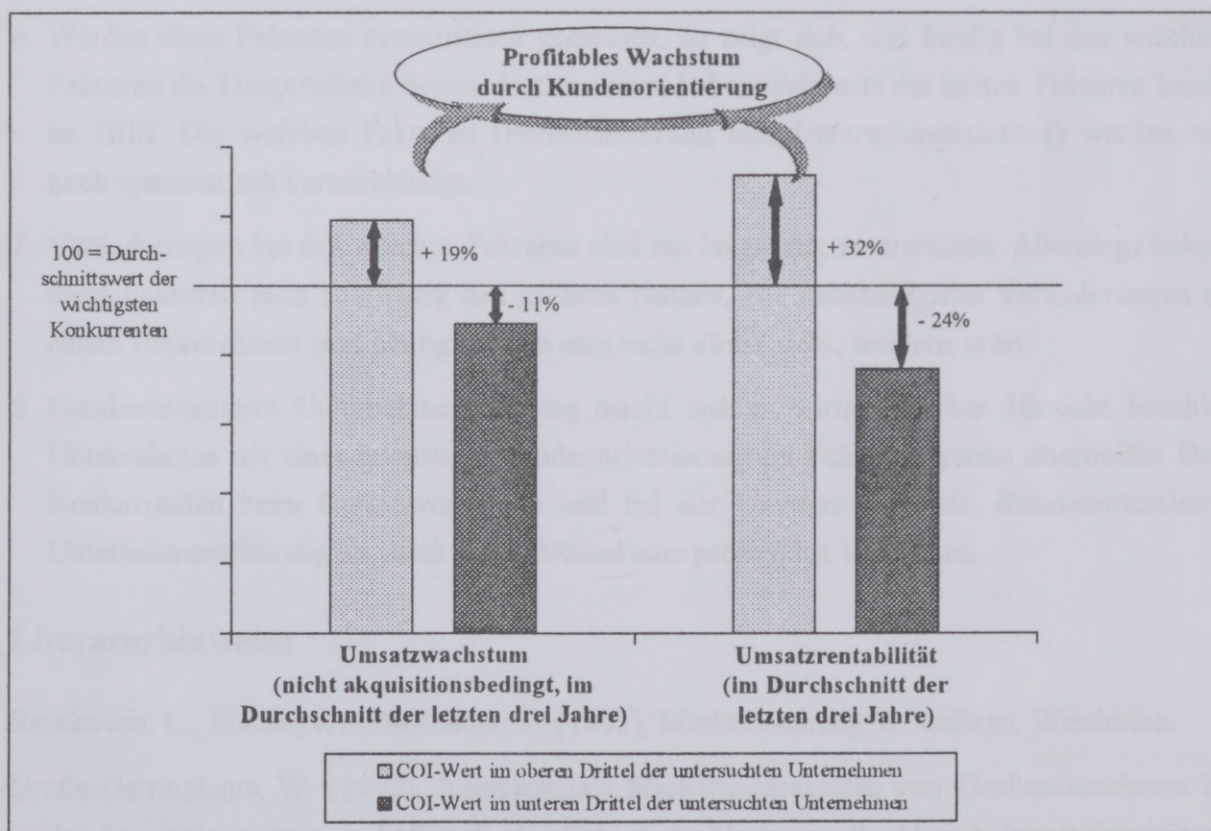


Abbildung 20: COI-Management als Schlüssel zum profitablen Wachstum

Unsere Erfahrungen im Rahmen von zahlreichen CUSTOR-Anwendungen lassen sich in folgenden Statements zusammenfassen:

1. Insellösungen führen im Zusammenhang mit Kundenorientierung nicht zum Erfolg. Nur Unternehmen, die Kundenorientierung als umfassende und langfristige Managementaufgabe verstehen, der man sich auch in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten verpflichtet fühlt, werden hier langfristig Erfolge erzielen.



2. Kundenzufriedenheit ist nicht mit Kundenbindung gleichzusetzen. Unternehmen sollten neben der Kundenzufriedenheit auch die Kundenbindung systematisch messen.
3. In vielen Unternehmen ist eine Steigerung der Kundenzufriedenheit nur möglich, wenn auch die (im Regelfall historisch gewachsene und nicht systematisch entwickelte) Kundenstruktur optimiert wird. Dies führt in der Regel zu einer stärkeren Differenzierung des Leistungsangebots und einer stärkeren Konzentration auf potentialstarke Kunden oder Kundensegmente.
4. Steigerung der Kundenzufriedenheit kann nicht allein durch operative Maßnahmen erfolgen. Die kundenorientierte Gestaltung der Unternehmensführung stellt die eigentliche zentrale Aufgabe dar. In diesem Zusammenhang geht es um die Organisationsgestaltung, das Personalführungssystem sowie die Unternehmenskultur.
5. Auch die weichen Faktoren eines Führungssystems (Personalführung und Unternehmenskultur) können heute systematisch gemessen werden und sind daher auch managebar.
6. Werden diese Faktoren systematisch gemessen, so zeigt sich, daß häufig bei den weichen Faktoren die Hauptdefizite liegen. Unternehmen haben vielerorts die harten Faktoren heute im Griff. Die weichen Faktoren (Personalführung und Unternehmenskultur) werden oft noch systematisch vernachlässigt.
7. Veränderungen bei den weichen Faktoren sind nur langfristig zu erreichen. Allerdings haben diese Faktoren auch langfristig den größten Nutzen. Die nachhaltigsten Veränderungen in einem Unternehmen sind häufig die, die man nicht direkt sieht, sondern spürt.
8. Kundenorientierte Unternehmensführung macht sich in wirtschaftlicher Hinsicht bezahlt. Unternehmen mit einer intensiven Kundenorientierung im Führungssystem übertreffen ihre Konkurrenten beim Umsatzwachstum und bei der Umsatzrentabilität. Kundenorientierte Unternehmensführung ist somit der Schlüssel zum profitablen Wachstum.

## Literaturhinweise

- Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (1993), Marktforschung, 6. Auflage, Wiesbaden.
- Große-Oetringhaus, W. (1993), Internationale Marketingstrategien von Großunternehmen in den Investitionsgüter- und High-Tech-Märkten, in: Hofmaier, R. (Hrsg.), Investitionsgüter- und High-Tech-Marketing (ITM), 2. Auflage, Landsberg/Lech.
- Günter, B. (1995), Beschwerdemanagement, in: Simon, H., Homburg, Ch. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit, Wiesbaden.
- Hilker, J. (1993), Marketingimplementierung, Wiesbaden.
- Hippel, E. von (1986), Lead-Users: A Source of Novel Product Concepts, Management Science, 7, 791-805.
- Holz, S., Tomczak, T. (1996), Kundenclubs - Marktuntersuchung der deutschen Clubs, Ettlingen.



- Homburg, Ch. (1995), Kundennähe von Industriegüterunternehmen, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Daum, D. (1997), Marktorientiertes Kostenmanagement, Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden, Frankfurt.
- Homburg, Ch., Rudolph, B. (1995a), Wie zufrieden sind Ihre Kunden tatsächlich?, Harvard Business Manager, 17, 1, 43-50.
- Homburg, Ch., Rudolph, B. (1995b), Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Simon, H., Homburg, Ch. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Werner, H. (1996), Meßsystem für Kundenzufriedenheit, Absatzwirtschaft, 39, 11, 92-100.
- Homburg, Ch., Rudolph, B., Pohl, M. (1995), Messung von Kundenzufriedenheit in Industriegüterunternehmen: Die Stimme der Praxis, Arbeitspapier, Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung, Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung, Koblenz.
- Homburg, Ch., Rudolph, B., Werner, H. (1995), Messung und Management von Kundenzufriedenheit in Industriegüterunternehmen, in: Simon, H., Homburg, Ch. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit, Wiesbaden.
- Kirstges, T. (1995), Erste bundesdeutsche Marktuntersuchung Kundenclubs, Ettlingen.
- Kucher, E., Simon, H. (1987), Conjoint-Measurement - Durchbruch bei der Preisentscheidung, Harvard Manager, 9, 3, 28-39.
- Malhotra, N. (1993), Marketing Research, Englewood Cliffs.
- Meyer, A., Dornach, F. (1996), Das Deutsche Kundenbarometer 1996, München.
- Mowday, R., Steers, R., Porter, L. (1979), The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.
- Reichheld, F., Sasser, W. (1991), Zero Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, Harvard Manager, 13, 4, 108-116.
- Sebastian, K., Paffrath, R., Lauszus, D., Runneboom, T. (1995), Messung der Kundenzufriedenheit bei industriellen Dienstleistungen, in: Simon, H., Homburg, Ch. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit, Wiesbaden.
- Simon, H. (1989), Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59, 70-93.
- Webster, C. (1990), Toward the Measurement of the Marketing Culture of a Firm, Journal of Business Research, 21, 345-362.



## Management Know-how

## - praxisnah und aktuell -

Hiermit bestelle ich folgende Arbeitspapiere aus der Reihe Management Know-how. Der Kaufpreis beträgt je Exemplar DM 39,-

Einzeltitle	Einzeltitle
<input type="checkbox"/> M39 Homburg, Ch./ Schäfer, H.: Customer Recovery; Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden; 1999; ISBN 3-89333-202-2	<input type="checkbox"/> M30 Dichtl, E./ Hardock, P./ Schawilje, R.: Standort Deutschland. Fakten contra Fiktionen <sup>1</sup> , 1997, ISBN 3-89333-143-3
<input type="checkbox"/> M38 Bauer, H. H.: Electronic Commerce: Stand, Chancen und Probleme <sup>1</sup> , 1998, ISBN 3-89333-164-6	<input type="checkbox"/> M29 Bauer, H. H./ Huber, F.: Das Management der Schnittstelle F&E/Marketing. Empirische Ergebnisse über die Erfolgsrelevanz des Einsatzes von Marketing-Analyse-Instrumenten, 1997, ISBN 3-89333-144-1
<input type="checkbox"/> M37 Homburg, Ch./ Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme: Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen <sup>2</sup> , 1998, ISBN 3-89333-193-X	<input type="checkbox"/> M28 Homburg, Ch./ Engelbrecht, C./ Krohmer, H.: Handel und Hersteller über Efficient Consumer Response (ECR): Zwei unterschiedliche Perspektiven <sup>2</sup> , 1997, ISBN 3-89333-188-3
<input type="checkbox"/> M36 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998, ISBN 3-89333-160-3	<input type="checkbox"/> M27 Homburg, Ch./ Grandinger, A./ Krohmer, H.: Efficient Consumer Response (ECR): Erfolg durch Kooperation mit dem Handel <sup>2</sup> , 1996, ISBN 3-89333-189-1
<input type="checkbox"/> M35 Homburg, Ch./ Gruner, K./ Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb: Prozeßoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung <sup>2</sup> , 1997, ISBN 3-89333-192-1	<input type="checkbox"/> M26 Homburg, Ch./ Daum, D./ Lehnhäuser, M.: Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb: Eine Bestandsaufnahme in Industriegüterunternehmen <sup>2</sup> , 1996, ISBN 3-89333-187-5
<input type="checkbox"/> M34 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel <sup>2</sup> , 1997, ISBN 3-89333-191-3	<input type="checkbox"/> M25 Homburg, Ch./ Hocke, G.: Change Management durch Reengineering <sup>2</sup> , 1996, ISBN 3-89333-186-7
<input type="checkbox"/> M33 Homburg, Ch./ Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation: Die Methode FCD (Fast Concept Development) <sup>2</sup> , 1997, ISBN 3-89333-195-6	<input type="checkbox"/> M24 Homburg, Ch./ Gruner, K.: Kundenorientiertes Innovationsmanagement: Bestandsaufnahme, Erfolgsfaktoren, Instrumente <sup>2</sup> , 1996, ISBN 3-89333-185-9
<input type="checkbox"/> M32 Homburg, Ch./ Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung: Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser <sup>2</sup> , 1997, ISBN 3-89333-190-5	<input type="checkbox"/> M23 Homburg, Ch./ Garbe, B.: Das Management industrieller Dienstleistungen: Problemfelder und Erfolgsfaktoren <sup>2</sup> , 1995, ISBN 3-89333-184-0
<input type="checkbox"/> M31 Bauer, H. H./ Huber, F.: Der Wert der Marke <sup>1</sup> , 1997, ISBN 3-89333-152-2	<input type="checkbox"/> M22 Homburg, Ch./ Rudolph, B.: Messung und Management von Kundenzufriedenheit: Der Schlüssel zum langfristigen Erfolg <sup>2</sup> , 1995, ISBN 3-89333-183-2
	<input type="checkbox"/> M21 Homburg, Ch./ Rudolph, B./ Pohl, M.: Messung von Kundenzufriedenheit in Industriegüterunternehmen: Die Stimme der Praxis <sup>2</sup> , 1995, ISBN 3-89333-182-4



<input type="checkbox"/> M20 <i>Homburg, Ch.: Kundennähe als Management-Herausforderung: Neue Erkenntnisse und Empfehlungen</i> <sup>2</sup> , 1995, ISBN 3-89333-181-6	<input type="checkbox"/> M10 <i>Fritz, W./Raffée, H.: Unternehmensführung und Unternehmenserfolg</i> <sup>1</sup> , 1990, ISBN 3-89333-115-8
<input type="checkbox"/> M19 <i>Homburg, Ch.: Total Quality Management. Die Zertifizierung ist nur ein erster Schritt</i> <sup>2</sup> , 1995, ISBN 3-89333-180-8	<input type="checkbox"/> M9 <i>Lingenfelder, M./Spitzer, L.: Determinanten der Realisierung und Wirkungen einer Corporate Identity</i> <sup>1</sup> , 1987, ISBN 3-89333-061-5
<input type="checkbox"/> M18 <i>Homburg, Ch.: Kundenorientiertes Qualitätsmanagement in den USA: Der Baldridge Award und die Botschaften der Sieger</i> <sup>2</sup> , 1994, ISBN 3-89333-179-4	<input type="checkbox"/> M8 <i>Harbrücker, U./Wiedmann, K.-P.: Product-Placement - Rahmenbedingungen und Gestaltungsperspektiven</i> <sup>1</sup> , 1987, ISBN 3-89333-056-9
<input type="checkbox"/> M17 <i>Homburg, Ch./Demmler, W.: Wege zur intelligenten Kostenreduktion</i> <sup>2</sup> , 1994, ISBN 3-89333-178-6	<input type="checkbox"/> M7 <i>Wiedmann, K.-P.: Corporate Identity als Strategisches Orientierungskonzept. Skizze eines erweiterten Corporate Identity-Bezugsrahmens als Grundlage einer erfolgreichen Identitätspolitik</i> <sup>1</sup> , 1987, ISBN 3-89333-051-8
<input type="checkbox"/> M16 <i>Homburg, Ch./Demmler, W.: Instrumente zur Unternehmensstraffung und -sanierung</i> <sup>2</sup> , 1994, ISBN 3-89333-177-8	<input type="checkbox"/> M6 <i>Raffée, H./Wiedmann, K.-P.: Wertewandel und Marketing</i> <sup>1</sup> , 1986, ISBN 3-89333-047-X
<input type="checkbox"/> M15 <i>Homburg, Ch.: Produktivitätssteuerung in Marketing &amp; Vertrieb</i> <sup>2</sup> , 1994, ISBN 3-89333-194-8	<input type="checkbox"/> M5 <i>Wiedmann, K.-P./Raffée, H.: Gesellschaftsbezogene Werte, persönliche Lebenswerte, Lebens- und Konsumstile der Bundesbürger</i> <sup>1</sup> , 1986, ISBN 3-89333-044-5
<input type="checkbox"/> M14 <i>Hasse, H.: Strategisches Management und Marketing von Energieversorgungsunternehmen</i> <sup>1</sup> , 1994, ISBN 3-89333-137-9	<input type="checkbox"/> M4 <i>Kreutzer, R./Jugel, S./Wiedmann, K.-P.: Unternehmensphilosophie und Corporate Identity - Empirische Bestandsaufnahme und Leitfaden zur Implementierung einer Corporate Identity-Strategie</i> <sup>1</sup> , 1986, ISBN 3-89333-038-0
<input type="checkbox"/> M13 <i>Wiedmann, K.-P.: Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity-Strategie</i> <sup>1</sup> , 1992, ISBN 3-89333-127-1	<input type="checkbox"/> M3 <i>Wiedmann, K.-P.: Public Marketing und Corporate Communications als Bausteine eines strategischen und gesellschaftsorientierten Marketing</i> <sup>1</sup> , 1986, ISBN 3-89333-036-4
<input type="checkbox"/> M12 <i>Raffée, H./Effenberger, J./Fritz, W.: Strategieprofile als Faktoren des Unternehmenserfolgs</i> <sup>1</sup> , 1992, ISBN 3-89333-125-5	<input type="checkbox"/> M2 <i>Wiedmann, K.-P.: Herausforderungen an eine marktorientierte Unternehmensführung im Zeichen des Wertewandels</i> <sup>1</sup> , 1984, ISBN 3-89333-029-1
<input type="checkbox"/> M11 <i>Kirstges, T.: Gestaltungsmöglichkeiten der persönlichen Kommunikation im Investitionsgütermarketing</i> <sup>1</sup> , 1991, ISBN 3-89333-117-4	<input type="checkbox"/> M1 <i>Wiedmann, K.-P.: Werte und Wertewandel. Begriffliche Grundlagen, Erklärungsskizzen und ausgewählte Tendenzen</i> <sup>1</sup> , 1984, ISBN 3-89333-027-5

<sup>1</sup> Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des IfM (Institut für Marketing) an der Universität Mannheim übernommen.

<sup>2</sup> Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung) an der WHU Koblenz übernommen.

**Bitte mit Blockbuchstaben schreiben:**

Name: \_\_\_\_\_  
Firma: \_\_\_\_\_  
Straße/Ort: \_\_\_\_\_  
Telefon: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_  
Email: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Datum Unterschrift

Bitte senden Sie die  
Bestellliste an das:

*Institut für Marktorientierte  
Unternehmensführung*  
LS, 1; Zimmer 208  
D-68131 Mannheim  
Tel.: 0621 - 292 5560  
Fax.: 0621 - 292 5560  
Email: imu@bwl.uni-mannheim.de  
WWW: http://www.bwl.uni-mannheim.de/IMU/





## Management Know-how

## - praxisnah und aktuell -

Hiermit bestelle ich folgende Themenpakete aus der Reihe **Management Know-how**:

**Paket A: Kundennähe (DM 139,-)** ☐

ISBN 3-89333-196-4

- Kundennähe als Management-Herausforderung: Neue Erkenntnisse und Empfehlungen
- Kundenorientiertes Innovationsmanagement: Bestandsaufnahme, Erfolgsfaktoren, Instrumente
- Messung und Management von Kundenzufriedenheit: Der Schlüssel zum langfristigen Erfolg
- Effektives Management der Kundenorientierung: Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser
- Kundenorientierte Vergütungssysteme: Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen

**Paket D: Produktivitäts- und Kostenmanagement** ☐

(DM 99,-) ISBN 3-89333-199-9

- Wege zur intelligenten Kostenreduktion
- Instrumente zur Unternehmensstraffung und -sanierung
- Produktivitätsmanagement in Marketing & Vertrieb
- Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb: Eine Bestandsaufnahme in Industriegüterunternehmen

**Paket B: Qualitätsmanagement (DM 89,-)** ☐

ISBN 3-89333-197-2

- Total Quality Management: Die Zertifizierung ist nur ein erster Schritt
- Kundenorientiertes Qualitätsmanagement in den USA: Der Baldrige Award und die Botschaften der Sieger
- Messung und Management von Kundenzufriedenheit: Der Schlüssel zum langfristigen Erfolg

**Paket E: Innovationsmanagement (DM 119,-)** ☐

ISBN 3-89333-200-6

- Kundenorientiertes Innovationsmanagement: Bestandsaufnahme, Erfolgsfaktoren, Instrumente
- Schnelle und kundenorientierte Innovation: Die Methode FCD (Fast Concept Development)
- Das Management industrieller Dienstleistungen: Problemfelder und Erfolgsfaktoren
- Das Management der Schnittstelle F&E/Marketing. Empirische Ergebnisse über die Erfolgsrelevanz des Einsatzes von Marketing-Analyse-Instrumenten

**Paket C: Werte und Wertewandel (DM 99,-)** ☐

ISBN 3-89333-198-0

- Werte und Wertewandel. Begriffliche Grundlagen, Erklärungsskizzen und ausgewählte Tendenzen
- Herausforderungen an eine marktorientierte Unternehmensführung im Zeichen des Wertewandels
- Gesellschaftsbezogene Werte, persönliche Lebenswerte, Lebens- und Konsumstile der Bundesbürger.
- Wertewandel und Marketing

**Paket F: Corporate Identity (DM 99,-)** ☐

ISBN 3-89333-201-4

- Public Marketing und Corporate Communications als Bausteine eines strategischen und gesellschaftsorientierten Marketing
- Unternehmensphilosophie und Corporate Identity - Empirische Bestandsaufnahme und Leitfaden zur Implementierung einer Corporate Identity-Strategie
- Corporate Identity als Strategisches Orientierungskonzept. Skizze eines erweiterten Corporate Identity - Bezugsrahmens als Grundlage einer erfolgreichen Identitätspolitik
- Determinanten der Realisierung und Wirkungen einer Corporate Identity

**Bitte mit Blockbuchstaben schreiben:**

Name: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Straße/Ort: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

Datum

Unterschrift

Bitte senden Sie die  
Bestellliste an das:

**Institut für Marktorientierte  
Unternehmensführung**

L5, 1; Zimmer 208

D-68131 Mannheim

Tel.: 0621 - 292 5560

Fax.: 0621 - 292 5560

Email: [imu@bwl.uni-mannheim.de](mailto:imu@bwl.uni-mannheim.de)

WWW: <http://www.bwl.uni-mannheim.de/IMU/>



## Wissenschaftliche Arbeitspapiere

Hiermit bestelle ich folgende Wissenschaftliche Arbeitspapiere. Der Kaufpreis beträgt je Exemplar DM 39,-.

Einzeltitel	Einzeltitel
<input type="checkbox"/> W24 <i>Bauer, H. H./ Frey, C./ Ries, B.: Direktbanken als Alternative zu herkömmlichen Kreditinstituten. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Direct Banking<sup>1</sup>, 1998, ISBN 3-89333-163-8</i> - neu -	<input type="checkbox"/> W14 <i>Homburg, Ch./ Krohmer, H./ Workman, J. P.: Performance Impacts of Strategic Consensus: The Role of Strategy Type and Market-Related Dynamism<sup>2</sup>, 1997, ISBN 3-89333-172-7</i>
<input type="checkbox"/> W23 <i>Bauer, H. H./ Leach, M./ Grether, M.: Der Beitrag des Internet zum Relationship Marketing<sup>1</sup>, 1998, ISBN 3-89333-162-X</i> - neu -	<input type="checkbox"/> W13 <i>Homburg, Ch./ Kiedaisch, I./ Cannon, J. P.: Governance Mechanisms in Transnational Business Relationships<sup>2</sup>, 1997, ISBN 3-89333-171-9</i>
<input type="checkbox"/> W22 <i>Homburg, Ch./ Kiedaisch, I.: Die Qualität internationaler Geschäftsbeziehungen<sup>2</sup>, 1998, ISBN 3-89333-176-X</i> - neu -	<input type="checkbox"/> W12 <i>Bauer, H. H./ Huber, F./ Jung, S.: Kundenwertanalyse im Textileinzelhandel<sup>1</sup>, 1997, ISBN 3-89333-151-4</i>
<input type="checkbox"/> W21 <i>Homburg, Ch./ Workman, J./ Jensen, O.: Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement toward Customer-focused Organizations<sup>2</sup>, 1998, ISBN 3-89333-175-1</i> - neu -	<input type="checkbox"/> W11 <i>Homburg, Ch./ Workman, J./ Krohmer, H.: Marketing's Influence within the Firm<sup>2</sup>, 1997, ISBN 3-89333-170-0</i>
<input type="checkbox"/> W20 <i>Bauer, H. H./ Fischer, M./ McInturff, Y.: Bildkommunikation. Integration der Ergebnisse aus vier Jahrzehnten empirischer Forschung<sup>1</sup>, 1998, ISBN 3-89333-161-1</i>	<input type="checkbox"/> W10 <i>Bauer, H. H./ Huber, F./ Jung, S./ Rapp, M.: Erfolgsgrößen bei der Gewinnung von Reisemittlerorganisationen durch Reiseveranstalter. Eine conjoint-analytische Studie, 1997, ISBN 3-89333-150-6</i>
<input type="checkbox"/> W19 <i>Bauer, H. H./ Fischer, M.: Drug Life Cycles in the Pharmaceutical Industry, Empirical Detection and Consequences for R&amp;D Profitability<sup>1</sup>, 1998, ISBN 3-89333-159-X</i>	<input type="checkbox"/> W9 <i>Homburg, Ch./ Rudolph, B.: Customer Satisfaction in Industrial Markets. Dimensional and Multiple Role Issues<sup>2</sup>, 1997, ISBN 3-89333-169-7</i>
<input type="checkbox"/> W18 <i>Homburg, Ch./ Giering, A./ Hentschel, F.: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung<sup>2</sup>, 1998, ISBN 3-89333-174-3</i>	<input type="checkbox"/> W8 <i>Schellhase, R./ Franken, B.: Die Conjointanalyse als Instrument des Marketing-Controlling<sup>1</sup>, 1997, ISBN 3-89333-149-2</i>
<input type="checkbox"/> W17 <i>Bauer, H. H./ Huber, F./ Fuchs, S.: Preisbündelung von Hotel-Dienstleistungen<sup>2</sup>, 1998, ISBN 3-89333-158-1</i>	<input type="checkbox"/> W7 <i>Bauer, H. H./ Huber, F./ Keller, T.: 'Lines' als produktpolitische Option im Automobilmarketing<sup>1</sup>, 1997, ISBN 3-89333-148-4</i>
<input type="checkbox"/> W16 <i>Gruner, K./ Homburg, Ch.: Customer Interaction as a Key to New Product Success<sup>2</sup>, 1998, ISBN 3-89333-175-5</i>	<input type="checkbox"/> W6 <i>Workman, J./ Homburg, Ch./ Gruner, K.: Marketing Organization: A Holistic Framework of Dimensions and Determinants<sup>2</sup>, 1997, ISBN 3-89333-168-9</i>
<input type="checkbox"/> W15 <i>Bauer, H. H./ Huber, F./ Schaul, T.: Value-Added-Services im Bankbereich: Erfolgsgrößen zur nutzenmaximalen Gestaltung einer Kreditkarte<sup>2</sup>, 1998, ISBN 3-89333-157-3</i>	<input type="checkbox"/> W5 <i>Bauer, H. H./ Fischer, M.: Strategische Marktanalyse mit Hilfe der Umsatzflußanalyse, 1997, ISBN 3-89333-147-6</i>



<input type="checkbox"/> W4 <i>Homburg, Ch./ Gruner, K./ Hocke, G.: Entwicklungslinien der Marketingorganisation<sup>2</sup>, 1997, ISBN 3-89333-167-0</i>	<input type="checkbox"/> W2 <i>Homburg, Ch.: On Closeness to the Customer in Industrial Markets<sup>2</sup>, 1997, ISBN 3-89333-166-2</i>
<input type="checkbox"/> W3 <i>Bauer, H. H./ Huber, F./ Bräutigam, F.: Determinanten der Kundenloyalität im Automobilsektor<sup>1</sup>, 1997, ISBN 3-89333-146-8</i>	<input type="checkbox"/> W1 <i>Bauer, H. H./ Herrmann, A./ Homberg, F.: Analyse der Kundenwünsche zur Gestaltung eines Gebrauchsgutes mit Hilfe der Conjoint Analyse<sup>1</sup>, 1996, ISBN 3-89333-142-5</i>

<sup>1</sup> Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des IfM (Institut für Marketing) an der Universität Mannheim übernommen.

<sup>2</sup> Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung) an der WHU Koblenz übernommen.

**Bitte mit Blockbuchstaben schreiben:**

Name: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Straße/Ort: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_

Bitte senden Sie die  
Bestellliste an das:

*Institut für Marktorientierte  
Unternehmensführung*

L5, 1; Zimmer 208

D-68131 Mannheim

Tel.: 0621 – 292 5560

Fax.: 0621 – 292 5560

Email: [imu@bwl.uni-mannheim.de](mailto:imu@bwl.uni-mannheim.de)

WWW: <http://www.bwl.uni-mannheim.de/IMU/>